DIE JÜNGSTE ENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN LANDMASCHINENINDUSTRIE IM WANDEL DER AGRARSTRUKTUR

Eine Betrachtung von Unternehmerentscheidungen

Wilhelm Ködel

1972

DIE JÜNGSTE ENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN LANDMASCHINEN-INDUSTRIE IM WANDEL DER AGRARSTRUKTUR

Eine Betrachtung von Unternehmerentscheidungen

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde einer
Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von
Wilhelm Ködel

1972

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Referent: Professor Dr. Karl Oettle

Koreferent: Professor Dr. Edmund Heinen

Tag der mündlichen Prüfung: 10.7.1972

DISSERTATIONS – und FOTODRUCK FRANK oHG
8000 München 2 · Gabelsbergerstr. 15 · Tel.: 2 80 90 90

Meinen Eltern.

Inhalt

Teil 1

EINFÜHRUNG 7
11 Die Aufgabenstellung 7
12 Der wissenschaftliche Standort 11
13 Die Methodenwahl 13

Teil 2

GRUNDSÄTZLICHES ZUM WESEN UND ZUR ENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN LANDMASCHINENINDUSTRIE IN DEN JAHREN 1960 BIS 1970 17
21 Allgemeine Wesensmerkmale der Landmaschinenindustrie 17
22 Der Standort der Landmaschinenindustrie im Rahmen der Industrie 22
221 Die Einordnung auf Grund allgemeiner Merkmale 22
222 Die Einordnung auf Grund der Statistik . . . 23
23 Die Entwicklung des Umsatzes der Landmaschinenindustrie 24
24 Die Entwicklung der Unternehmungsstrukturen . . . 31
241 Industriezweigstruktur und Unternehmungsstruktur 31
242 Zweck und Methode einer Typenbildung 31

243 Haupttypen und Untertypen nach dem Stande von 1960 39
244 Die Entwicklung bis zum Jahre 1970 43
25 Die Veränderung der Angebotsstruktur wichtiger Märkte 48

T e i l 3

EIGENSCHAFTEN, BESTIMMUNGSFAKTOREN UND NACHFRAGEWIRKUNGEN AGRARSTRUKTURELLER WANDLUNGEN 52
31 Begriff und Eigenschaften der Agrarstruktur . . . 53
32 Die Entwicklung der speziellen Eigenschaften der Agrarstruktur 54
321 Die Betriebsgrößenstruktur 54
322 Die sozialökonomische Struktur 57
323 Spezialisierungsgrad der Betriebe und Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit 58
33 Die Bestimmungsfaktoren der agrarstrukturellen Entwicklung 60
34 Die Nachfragewirkungen von Änderungen der speziellen Eigenschaften der Agrarstruktur 70
341 Die Nachfrage nach Landmaschinen als Ausdruck des Investitionsverhaltens landwirtschaftlicher Betriebsinhaber 70
342 Die Nachfragewirkungen von Änderungen der Betriebsgrößenstruktur 72
a) Das Ausscheiden von Betrieben 72
b) Die Fortführung von Kleinbetrieben 73
c) Die Erweiterung von Betrieben 74
d) Der Fortbestand mittelgroßer und großer Betriebe 77

343 Die Nachfragewirkungen von Änderungen der übrigen Eigenschaften 79
344 Zusammenfassung und Interpretation der Umsatzentwicklung 80
35 Sonstige Bestimmungsgründe der Nachfrage nach Landmaschinen 83
36 Ergebnisse unserer Untersuchung 86

T e i l 4

ANALYSE DER UNTERNEHMERENTSCHEIDUNGEN 89
41 Zielvorstellungen und ihre Bedeutung für eine kritische Betrachtung unternehmerischer Verhaltensweisen 89
411 Unternehmungsziele in der Theorie 90
412 Die Modifizierung der verfolgten Oberziele nach Unternehmungstypen 94
a) Die Zielvorstellungen der Großunternehmen (Typ I) 95
b) Die Zielvorstellungen der Mittel- und Kleinunternehmen (Typ II und III) 103
c) Zusammenfassung 105
413 Vergleichende Betrachtung verfolgter und erreichter Oberziele nach Unternehmungstypen. . 106
42 Die Analyse prozessualer Unternehmerentscheidungen 111
421 Wesensmerkmale prozessualer Entscheidungen . 111
422 Die Prozeßentscheidungen der Großunternehmen vom Typ I 113
a) Die konkrete Entscheidungssituation . . . 113
b) Der Möglichkeitsrahmen 119
c) Kritische Würdigung der getroffenen Entscheidungen 122

423 Die Prozeßentscheidungen der mittelgroßen Unternehmungen vom Typ II 123
a) Die konkrete Entscheidungssituation . . . 123
b) Der Möglichkeitsrahmen 126
c) Kritische Würdigung der getroffenen Entscheidungen 129
424 Die Prozeßentscheidungen der Kleinunternehmen vom Typ III 130
425 Der unterschiedliche Entscheidungsspielraum als Ursache der Entscheidungswirkung 132
43 Die Analyse kapazitätswirksamer Entscheidungen . 134
431 Wesensmerkmale kapazitätswirksamer Entscheidungen 134
432 Die kapazitätswirksamen Entscheidungen der Großunternehmen vom Typ I 135
a) Die konkrete Entscheidungssituation . . . 135
b) Der Möglichkeitsrahmen 136
c) Kritische Würdigung der getroffenen Entscheidungen 137
433 Die kapazitätswirksamen Entscheidungen der mittelgroßen Unternehmungen vom Typ II . . . 139
a) Die konkrete Entscheidungssituation . . . 139
b) Der Möglichkeitsrahmen 140
c) Kritische Würdigung der getroffenen Entscheidungen 141
434 Vergleichende Betrachtung der prozessualen und kapazitätswirksamen Möglichkeitsrahmen von Großunternehmen der Type I und mittelgroßen Unternehmen der Type II 142
44 Analyse der Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand 143
441 Wesensmerkmale der Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand 143

442 Die typenbezogene Entscheidungsproblematik . . 144
443 Das tatsächliche Entscheidungsverhalten . . . 147
45 Analyse der Entscheidungen zur Kooperation und freiwilligen Konzentration 150
451 Wesensmerkmale der Entscheidungen zur Kooperation und freiwilligen Konzentration 150
452 Der Möglichkeitsrahmen der mittelgroßen Unternehmungen 152
453 Das tatsächliche Entscheidungsverhalten 154
46 Zusammenfassung 156

Teil 5

KRITISCHE BETRACHTUNG DER ENTWICKLUNG AUS GESAMTWIRTSCHAFTLICHER UND GESELLSCHAFTSPOLITISCHER SICHT UND ERÖRTERUNG VON MÖGLICHKEITEN ZUR BEEINFLUSSUNG DERARTIGER PROZESSE 161
51 Ausgangspunkt und Maßstäbe einer kritischen Betrachtung 162
511 Der Wesensgehalt der Entwicklung 162
512 Das Kriterium der nachhaltigen Verbesserung der Güterversorgung 163
513 Die Verminderung der Chance zur selbständigen Existenz als gesellschaftspolitisches Kriterium 166
514 Abschließende Beurteilung 167
52 Allgemeingültigkeit und Aktualität der gewonnenen Erkenntnisse 169
53 Möglichkeiten der Beeinflussung 174
531 Der unternehmungspolitische Ansatz 174
532 Der ordnungspolitische Ansatz 178
533 Zusammenfassung 181

Abkürzungsverzeichnis

CEMA	Europäisches Komitee der Verbände der Landmaschinenhersteller
dld	Deutscher Landjugenddienst
DLG	Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft
EFTA	Europäische Freihandels-Assoziation
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ha	Hektar
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
IHC	International Harvester Companie
KHD	Klöckner Humboldt Deutz
LAV	Landmaschinen- und Ackerschleppervereinigung
LN	Landwirtschaftliche Nutzfläche
MF	Massey Ferguson
VDMA	Verband Deutscher Maschinenbauanstalten
VWD	Vereinigte Wirtschaftsdienste
WGI	Wirtschaftsgeographisches Institut der Universität München
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Teil 1

Einführung

11 Die Aufgabenstellung

Werden die Probleme der deutschen Landmaschinenindustrie in der Öffentlichkeit diskutiert, so sieht man diese zwar in der Regel in einem Zusammenhang mit Veränderungen der Agrarstruktur, doch wurde unseres Wissens bisher weder ein Versuch zu einer umfassenden Darstellung der jüngsten Entwicklung dieses Industriezweiges unternommen noch ist uns eine Untersuchung bekannt, die sich systematisch mit den Beziehungen zwischen Agrarstruktur und Landmaschinenindustrie befaßt. So sehen wir ein Bedürfnis, den offenkundig werdenden Strukturwandel dieser Industrie in seinen Wesenszügen zu schildern und nach den Ursachen zu forschen, deren Wurzeln wir zum einen in den Auswirkungen bestimmter agrarstruktureller Änderungen, zum anderen in dem Entscheidungsverhalten der betroffenen Unternehmungen sehen. Weiter soll die bisherige Entwicklung nach ihren tatsächlichen oder möglichen Folgen bewertet und die Frage der Allgemeingültigkeit der gewonnenen Ergebnisse gestellt werden. Zuletzt wollen wir uns mit den Konsequenzen derartiger Problemstellungen für die Unternehmungspolitik befassen.

Dieser Aufgabenstellung folgend, bemühen wir uns im zweiten Teil um einen umfassenden Überblick über die Entwicklung der deutschen Landmaschinenindustrie während der jüngsten Zeit. Als solche sehen wir den Abschnitt von 1960 bis 1970. Ausgehend von den allgemeinen Wesensmerkmalen der Landmaschinenindustrie und der Einordnung dieses Industriezweiges in den

Gesamtbereich der Industrie soll zunächst die Entwicklung und Struktur der Umsätze dargelegt und schließlich die volkswirtschaftliche Bedeutung der Landmaschinenindustrie gekennzeichnet werden. Zur Darstellung der Veränderung der Unternehmungsstrukturen unternehmen wir sodann den Versuch, die Vielzahl von Unternehmungen in eine übersichtliche Zahl von Unternehmungstypen einzuordnen und an Hand der Entwicklung dieser Typen und der vergleichenden Gegenüberstellung ihrer Bedeutung zu Beginn und zu Ende des Beobachtungszeitraumes die Grundtendenzen der Entwicklung herauszuarbeiten. Ergänzend zur Beschreibung der unternehmungsbezogenen Strukturveränderungen folgt sodann ein Überblick über die Entwicklung der Märkte der wichtigsten Produkte, wobei die Veränderung der Angebotsstrukturen im Vordergrund der Betrachtung steht.

Als die wesentlichen Bestimmungsfaktoren der Entwicklung betrachtet der Verfasser einmal die durch den Wandel der Agrarstruktur bedingte nachhaltige Veränderung der äußeren Lebensbedingungen der Unternehmungen, zum anderen die durch Entscheidungen bestimmte Art der Anpassung der betroffenen Unternehmen an dieses Ereignis. Dementsprechend dient der dritte Teil der Arbeit dazu, den Zusammenhang zwischen Änderungen der Agrarstruktur und der Nachfrage nach Landmaschinen aufzuzeigen. Es erfolgt eine umfassende Analyse der Eigenschaften der Agrarstruktur, denen der Verfasser Nachfragerelevanz zuspricht, und ihrer Bestimmungsfaktoren. Die Veränderung dieser Eigenschaften wird ausführlich dargestellt, und es wird versucht, die hieraus resultierenden Wirkungen auf die Nachfrage nach Landmaschinen zu beschreiben. Dabei soll zwischen strukturellen Nachfrageänderungen und solchen vorübergehender Art unterschieden werden. Als strukturelle Nachfrageänderungen bezeichnen wir in diesem Zusammenhang solche Änderungen, die durch eine nachhaltige Veränderung

der Agrarstruktur bedingt sind. Der Verfasser beschränkt sich hierbei auf die explizite Darstellung der deutschen Agrarstruktur und ihrer Veränderungen. Dies halten wir für zulässig, weil auch bei einer Ausweitung der Betrachtung auf den EWG-Raum andere Ergebnisse nicht zu erwarten sind. Vielmehr verläuft die Grundrichtung der agrarstrukturellen Entwicklung, wie aufgezeigt werden wird, im gesamten EWG-Raum parallel.

Im vierten Teil folgt die Analyse des unternehmerischen Entscheidungsverhaltens auf der Basis der im zweiten Teil gebildeten Unternehmungstypen. Ausgehend von einer Betrachtung unternehmerischer Oberziele soll zunächst untersucht werden, welche Unternehmungen bzw. Typen von Unternehmungen ihre Oberziele erreicht haben und in welchem Ausmaß. Wir kommen hier zu der Feststellung, daß die Diskrepanz zwischen erwünschter und tatsächlicher Zielerreichung beim Typ der mittelgroßen Unternehmen besonders groß ist. Großunternehmen und kleinere Unternehmungen weisen dem gegenüber ein höheres Maß von Zielerreichung auf. Die Frage nach den Gründen dieses unterschiedlichen unternehmerischen Erfolges führt uns zu einer detaillierten Untersuchung des auf Grund der Situations- und Strukturmerkmale gegebenen Möglichkeitsrahmens der einzelnen Unternehmungstypen. Es gilt hier zu klären, ob der unternehmerische Wirkungsraum bei allen Typen etwa gleiche Gestaltungsmöglichkeiten beließ und unterschiedliche Erfolge somit auf die unterschiedliche Güte der getroffenen Entscheidungen zurückzuführen sind oder aber, ob dieser Wirkungsraum, bedingt durch die spezielle Ausprägung der Entscheidungssituation bei bestimmten Unternehmungstypen bzw. einem bestimmten Unternehmungstyp, so eng gezogen war, daß allein auf Grund dessen eine bessere Zielerreichung nicht möglich war. Im Interesse einer systematischen Darstellung unterteilen wir den Gesamtkomplex

der unternehmerischen Entscheidungsmöglichkeiten in Entscheidungen prozessualer Art, Entscheidungen mit kapazitätsverändernder Wirkung, Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand sowie Entscheidungen zur Kooperation und freiwilligen Konzentration. Dieser Ordnung liegt, wie zu zeigen sein wird, ein zunehmendes Gefälle in der Entscheidungsproblematik zugrunde. Unsere Aufgabe wird es sein, für jeden Unternehmungstyp und für jeden Teilkomplex den gegebenen Entscheidungsspielraum zu beschreiben und die typgebundenen Wirkungsräume in ihrer Relation zu bewerten. Zugleich werden wir das beobachtete unternehmerische Entscheidungsverhalten, soweit es empirisch feststellbar ist, den von uns gebildeten Wirkungsräumen gegenüberstellen. Wir sind dann in die Lage versetzt, sowohl die unterschiedlichen Wirkungsräume zu beurteilen, als auch festzustellen, inwieweit die beobachteten Unternehmungsentscheidungen diese gegebenen Wirkungsräume ausgefüllt haben,und wir vermögen somit auch, die Frage nach der Zwangsläufigkeit der dargestellten Entwicklung zu beantworten.

Der fünfte Teil der Arbeit führt uns zunächst zu einer kritischen Betrachtung unter gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Aspekten, ehe wir uns der Allgemeingültigkeit und Aktualität der im dritten und vierten Teil erarbeiteten Aussagen zuwenden. Es bleibt schließlich die Aufgabe, aufbauend auf unseren Untersuchungsergebnissen, Möglichkeiten einer Beeinflussung derartiger Prozesse zu erörtern. Dabei wird, dem primär einzelwirtschaftlichen Ansatz der Arbeit entsprechend, die Unternehmungspolitik im Mittelpunkt unseres Interesses stehen.

12 Der wissenschaftliche Standort

Wenn wir davon ausgehen, daß die "Lehre von den letzten Einheiten (Zellen) des Wirtschaftslebens, an denen sich eine selbständige Wirtschaftsbetätigung feststellen läßt" den Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre bildet, während die Volkswirtschaftslehre als Gesamtwirtschaftslehre sich dem "Zusammenwirken der Betätigung der verschiedenartigen Einzelwirtschaften innerhalb eines mehr oder wenigen großen sozialen Ganzen" zu widmen hat, so ist der Schwerpunkt unserer Problemstellung zweifelsfrei der Betriebswirtschaftslehre zuzurechnen.[1] Versuchen wir doch empirisch feststellbares Unternehmerverhalten zu analysieren und letztenendes Verhaltensnormen für eine struktur- und situationsbezogene Unternehmungspolitik zu entwickeln. Dabei ergeben sich aus der Komplexität des Sachzusammenhanges Berührungspunkte zu gesamtwirtschaftlichen Problemstellungen und zu Fragen der Gesellschaftsordnung. Letzteres ist insbesondere im abschließenden fünften Teil der Fall, wenn wir versuchen, die Entwicklung der deutschen Landmaschinenindustrie unter Zugrundelegung bestimmter gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Kriterien zu beurteilen.

Ist somit der Standort der Arbeit im Großen erklärt, so bleibt die Einordnung im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre zu untersuchen. Folgen wir weiter Lehmann, so bieten

---

1 Lehmann, M., R., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, dritte Auflage, Wiesbaden 1956, S. 305.
Vergl. hierzu auch Adolf Weber, der die Abgrenzung zwischen Betriebs- und Volkswirtschaftslehre in ähnlicher Weise trifft. Objekt der Volkswirtschaftslehre ist dabei alles wirtschaftliche Handeln, das sich auf das "Ineinandergreifen der Einzelwirtschaften" bezieht. Weber, A., Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 6. Auflage, Berlin 1953, Seite 1.

sich grundsätzlich zwei verschiedene Möglichkeiten wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtung:[1] Wirtschaftstheorie und Wirtschaftsgeschichte. Übertragen wir dies auf die Betriebswirtschaftslehre und sprechen wir - wieder in Anlehnung an Lehmann - dann von einer geschichtlichen Betrachtungsweise, wenn die sogenannte individualisierende Forschungsmethode zur Anwendung kommt, so sind die Teile unserer Arbeit, die sich mit der Darstellung und Analyse der Landmaschinenindustrie bzw. ihrer Unternehmungstypen befassen, der Betriebsgeschichte zuzuordnen. Der geschichtliche Hintergrund schließt aber den Gebrauch theoretischer Verfahren und hier im besonderen der Verfahren der morphologischen Theorie nicht aus. So schreibt Oettle:"Die Geschichte der Betriebswirtschaft bedarf neben der reinen Morphologie auch der morphologischen Theorie. Beide ermöglichen es, einander ähnliche, mehr- oder vielfach vorkommende, zeitgebundene Erscheinungen zusammenfassend zu schildern und dabei das Bedeutsame herauszuheben und das Individuell - Nebensächliche fortzulassen." Und weiter: "Außerdem vermag sie (Anm. d. Verf.: Die morphologische Theorie) aufzuzeigen, in welche Richtung die Lösungsversuche jeweils hätten gehen sollen, das heißt, welche Entscheidungsalternativen dem Betriebstyp und den bestehenden Verhältnissen nach vorhanden waren."[2] Mit zunehmender Lösung vom Individuellen und Hinwendung unserer Aussagen zum Generellen rückt die theoretische Betrachtungsweise in den Vordergrund.[3] Unsere Absicht ist es dabei, im Sinne einer praktisch normativen Theorie auf die zunehmende Notwendig-

---

1 Vergl. Lehmann, M., R., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 272

2 Oettle,K., Unternehmerische Finanzpolitik, Stuttgart 1966, S. 342

3 Vergl. hierzu auch Wöhe, G., Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan, 1959, S. 40

keit einer struktur- und situationsbezogenen Unternehmungspolitik und ihre Voraussetzungen hinzuweisen.[1] Nach unserer Meinung nämlich werden die Überlebenschancen der Unternehmungen in Zukunft weit mehr als bisher von der Anwendung einer Unternehmungspolitik abhängen, die auf der Grundlage klarer Zielvorstellungen ihre Handlungsspielräume zu erkennen, zu nutzen und gegebenenfalls zu erweitern vermag. Die betriebswirtschaftliche Theorie aber könnte hier durch verstärktes Bemühen um morphologische Fundierung und Differenzierung ihrer Aussagen wertvolle Hilfe leisten.

Kommen wir zurück zum Standort unterer Arbeit im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre, so reicht also der Gegenstand unserer Untersuchung - wie wir dazulegen versuchten - von der Betriebsgeschichte über die Anwendung der morphologischen Theorie zur Betriebs- bzw. Unternehmungspolitik.[2]

13 Die Methodenwahl

Mit Lehmann kennzeichnen wir die wissenschaftliche Methode als planvolles, zusammenhängendes Verfahren zur Erreichung erstrebter Erkenntnisse.[3] Die Wahl einzelner Verfahren und im besonderen ihre kombinative Anwendung ist dabei vom Zweck und Gegenstand der Untersuchung bestimmt.

---

1 Über die Grundsätze praktisch normativer Theorie siehe: Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 22

2 Zur Abgrenzung von Betrieb und Unternehmung bzw. Betriebs- und Unternehmungspolitik siehe S. 32

3 Vergl. Lehmann, M., R., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 270

Wir bedienen uns beispielsweise dann morphologischer Methoden, wenn wir versuchen, die Struktur der Landmaschinenindustrie und ihre Veränderungen - Größen die ihrerseits von der Anzahl und den Eigenschaften der einzelnen zuzurechnenden Unternehmungen bestimmt sind - zu erfassen und vergleichend gegenüberzustellen. Bilden wir zu diesem Zweck Unternehmungstypen auf der Grundlage einer ähnlichen Besetzung bestimmter Merkmalsstellen, so können wir unsere Arbeitsweise als morphologisch-typologisch bezeichnen.[1] Während wir uns bei der Bildung der Unternehmungstypen im wesentlichen auf eine registrierend morphologische Betrachtungsweise beschränken, bedienen wir uns zur Beschreibung der typbezogenen Entscheidungssituationen im vierten Teil der Arbeit der bewertend morphologischen Methode.[2] Dies ist notwendig um den - wie es Oettle ausdrückt - maximalen, durch die inneren Kräfte und die äußeren Lebensbedingungen bestimmten Wirkungsraum der einzelnen Unternehmungstypen hinreichend darstellen zu können.[3] Zur gedanklichen Entfaltung dieses Wirkungsraumes ziehen wir ablauftheoretische Elemente heran und gelangen so über die Verbindung morphologischer und ablauftheoretischer Methoden zur Anwendung einer morphologischen Theorie im Sinne von Oettle und Weisser.[4]

Das beschriebene morphologische Vorgehen steht weitgehend im Dienste der Analyse. Ist es doch unsere Aufgabe, nach Art und Stärke der Bestimmungsfaktoren der Entwicklung der deutschen Landmaschinenindustrie zu fragen. Mit analytischem Vorgehen verbinden wir dann synthetische Methoden, wenn wir beispielsweise in einer Art zusammenschauender Betrachtung die vorher einzeln erschlossenen Möglichkeitsrahmen prozessualer

---

1 Vergl. Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, a.a.O., S. 348
2 Derselbe. a.a.O., S. 358 ff.
3 Derselbe, a.a.O., S. 341
4 Weisser, G., Morphologie der Betriebe, in HWB Band 3, Sp. 4038 f.

oder kapazitätsändernder Entscheidungen zusammenfügen und so letztenendes zu einer Wertung des gesamten unternehmerischen Entscheidungsspielraumes vorzudringen versuchen.[1] Zur Erleichterung der Darstellung und zur Vertiefung unserer Erkenntnisse gleichermaßen bemühen wir uns um systematisches Arbeiten. So erfolgt beispielsweise die Aufspaltung des Gesamtkomplexes der Entscheidungsmöglichkeiten in die Kategorien der prozessualen Entscheidungen, der kapazitätswirksamen Entscheidungen, der Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand und schließlich der Entscheidungen zur Kooperation und freiwilligen Konzentration nach den Ordnungsgesichtspunkten der Entscheidungswirkung und des Entscheidungsgegenstandes, die beide zusammen wiederum die Entscheidungsproblematik bestimmen.

Soweit wir uns bemühen, aus der Beobachtung der Wirklichkeit, nämlich der Entwicklung der Landmaschinenindustrie zu Schlußfolgerungen allgemeiner Art zu kommen, trägt unsere Arbeit induktive Züge.[2] Wir arbeiten dagegen deduktiv, wenn wir, wie bei der Untersuchung der Nachfragewirkungen agrarstruktureller Änderungen, ausgehend von bestimmten, empirisch gesicherten Prämissen durch gedankliches Inbezugsetzen der relevanten Einflußgrößen Schlußfolgerungen entwickeln.[3] Hier zeigt sich die gegenseitige Ergänzungsmöglichkeit induktiven und deduktiven Vorgehens, ein Umstand auf den Wöhe und Lehmann hinweisen.[4] Bei beiden Un-

---

1 Zur Anwendung analytischer bzw. synthetischer Methoden vergl. auch Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band 1, Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl. Wiesbaden 1965, S. 153 ff.

2/3 Vergl. hierzu Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Heidelberg 1957, S. 17

4 Vergl. Lehmann, M., R., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 286
Desgl. Wöhe, G., Methologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 86

tersuchungsmethoden verwenden wir kausale, funktionale und finale Aspekte der Betrachtung. Als Mittel der Darstellung bevorzugen wir die verbale Ausdrucksweise, ergänzt durch tabellarische Zusammenstellungen und Übersichten. Wesentliche Materialien unserer Untersuchung schließlich bilden, neben der hier in Betracht kommenden allgemeinen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur, die Agrarberichte der Bundesregierung, Mitteilungen des Verbandes der Landmaschinenindustrie, Erklärungen und Geschäftsberichte von Unternehmungen, Zeitungsaufsätze und -notizen und nicht zuletzt eigene Feststellungen des Verfassers.

Teil 2

Grundsätzliches zum Wesen und zur Entwicklung der deutschen Landmaschinenindustrie in den Jahren 1960 bis 1970

21 Allgemeine Wesensmerkmale der Landmaschinenindustrie

Zu den allgemeinen Wesensmerkmalen eines Industriezweiges zählen wir diejenigen Eigenschaften, die unabhängig vom einzelnen Unternehmen bzw. einzelnen Unternehmungstyp die Grundzüge dieser Industrie kennzeichnen und somit eine Abgrenzung zu anderen Industrien ermöglichen. Zusammen mit den später zu erörtenden typgebundenen Eigenschaften und den Unternehmungszielen bestimmen sie den Wirkungsraum der Unternehmungspolitik.

Die Bezeichnung Landmaschinenindustrie besagt, daß hier eine auf den Bedarf einer bestimmten Verwendergruppe, nämlich der Landwirtschaft, spezialisierte Industrie vorliegt. Damit wirken sich Änderungen im Investitionsverhalten der Landwirtschaft voll auf diese Industrie aus. Gleichzeitig ergibt sich aus dem überwiegend erntebestimmten Einsatz der Maschinen ein stark saisonaler Geschäftscharakter mit dem Absatzschwerpunkt in den Sommermonaten. Beispielsweise entfielen während der Tätigkeit des Verfassers bei der Firma Ködel & Böhm ca. 50 % des Jahresumsatzes dieses Unternehmens auf die Monate Mai, Juni, Juli und August. Zur Milderung der Saisonschwankungen versuchen die Hersteller, den Handel zu vorzeitiger Bestellung, Abnahme und Bezahlung ihrer Erzeugnisse zu veranlassen. Es werden deshalb allgemein sogenannte Einlagerungsvergütungen und Frühzahlungsnachlässe

gewährt. Die Einlagerungsvergütung ist allein an die vorzeitige Bestellung und Abnahme, also an die Übernahme der Lagerungsfunktion gebunden und kann, gestaffelt nach der Zeit, bis zu 5 % des vom Hersteller empfohlenen Endverbraucherpreises betragen. Die Frühzahlungsvergütung schwankt mit der Höhe der Zinssätze am Geldmarkt und stellt eine zeitabhängige Vergütung für die zusätzliche Übernahme der Finanzierungsfunktion dar. Trotz der Gewährung dieser Vergütungen ist die Industrie im allgemeinen im Interesse einer gleichmäßigen Beschäftigung gezwungen, gleichsam "auf Verdacht" zu produzieren und vornehmlich während der Wintermonate erhebliche Lagerbestände zu bilden.[1] Letztere verursachen Kapitalbedarf von ungewisser Dauer und Größe. Zu den eigentlichen Risiken der Lagerung wie beispielsweise Veralterung durch technischen Fortschritt oder Wertminderung durch Witterungseinflüsse treten somit, wenn nur befristete Deckungsmittel zur Verfügung stehen, Termin- und Betragsrisiken aus der Deckung des Kapitalbedarfes.[2]

Wie schon erwähnt, läuft der Absatz von Landmaschinen über den Handel bzw. Handelsfunktionen ausübende bäuerliche Genossenschaften. Diese indirekte Ausbildung des Absatzweges beruht wohl darauf, daß Landmaschinen einer laufenden, werkstattmäßigen Betreuung unter Bereithaltung entsprechender Ersatzteile bedürfen. Ein Verkauf an den Endverbraucher ohne hinreichend garantierten Kunden- und Ersatzteildienst hat sich als auf die Dauer unmöglich erwiesen. Folge der indirek-

---

1 Zur Produktion "auf Verdacht" vergl. Schäfer, E., Der Industriebetrieb, Band 1, Köln und Opladen 1969, S. 91

2 Vergl. hierzu Oettle,K., Unternehmerische Finanzpolitik, a.a.O., S. 32 ff.

ten Vertriebsform ist die branchenübliche Art der Festsetzung und Ausschreibung der Preise als sogenannte empfohlene Endverbraucherpreise. Dem Handel - der selbst Rabatte von bis zu 20 % auf diese Preise erhält - wird dabei empfohlen, den Weiterverkauf an den Endverbraucher zu diesen von den Herstellern festgelegten und publizierten Preisen zu tätigen. Die Publikation selbst erfolgt in Form von gedruckten Preislisten und läßt zusammen mit einer umfassenden Information über die Produkteigenschaften ein hohes Maß von Markttransparenz entstehen. Letztere wiederum bewirkt in Verbindung mit der, durch die Verwendungseigenschaften von Landmaschinen bedingten, beschränkten Heterogenisierbarkeit der Erzeugnisse die Bildung verhältnismäßig schmaler Preisklassen qualitativ etwa gleichwertiger Produkte.[1] So differieren beispielsweise die Endverbraucherpreise bestimmter Größen- und Qualitätsklassen von Mähdreschern seit Jahren um nicht mehr als 6 % zwischen dem teuersten und billigsten Anbieter, berechnet auf der Basis des letzteren.

Die Erzeugnisse der Landmaschinenindustrie werden in der Regel unter dem Namen des Herstellers in gleichbleibender Kennzeichnung, Qualität und Ausstattung vertrieben. Die Werbung wendet sich schwerpunktmäßig an den Endverbraucher. Besonders deutlich ist der Zug zur Markenbildung bei höherwertigen Produkten wie beispielsweise Ackerschleppern und Mähdreschern. In sich kontinuierlich wiederholenden Anzeigenserien versuchen hier die Hersteller, beim Verbraucher ein Marken- und Firmenbewußtsein zu erzeugen.[2] Betrachten

---

1 Zur Bildung von Preisklassen bzw. Preislagen vergl. Gutenberg. E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, der Absatz, 12. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1970, S. 233 ff.

2 Zur allgemeinen Bestimmung von Markenartikeln vergl. derselbe, a.a.O., S. 384, ff.
Ferner: Mellerowicz, K., Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Band 1, 3. Aufl., Freiburg i.Br. 1958. S. 414 ff.

wir schließlich noch die Intensität der Marktbearbeitung, so stellen wir fest, daß alle Unternehmungen um einen möglichst engen und ständigen Kontakt zum Handel bemüht sind. Aus diesem Kontakt ergeben sich in der Regel Dauerabmachungen, die die Regelung der Konditionen sowie des Kunden- und Ersatzteildienstes zum Inhalt haben. Als Kontaktpersonen dienen hierbei unternehmungszugehörige Reisende oder selbständige Handelsvertreter.

Wenn wir uns nun fertigungswirtschaftlichen Wesensmerkmalen zuwenden und zunächst nach der vorherrschenden Technologie der Landmaschinenindustrie fragen, so wollen wir vorweg mit Riebel zwischen den Möglichkeiten der Stoffumwandlung und der Stoffverformung unterscheiden.[1] Stoffverformung kann sich auf dem Wege des Umformens, des Trennens und des Neuzusammenfügens vollziehen. Diese Technologie - von Schäfer auch als mechanische bezeichnet - ist unseres Erachtens in der Landmaschinenindustrie vorherrschend.[2] Wird doch das Endprodukt aus einer Vielzahl von Ausgangsmaterialien zusammengesetzt, die ihrerseits einer Reihe formverändernder Bearbeitungsprozesse unterliegen, ehe sie zur Endmontage gelangen. So besteht ein Mähdrescher beispielsweise aus bis zu 10.000 Einzelteilen. Die Bearbeitung beginnt in der Regel mit Verformungsvorgängen ohne Veränderung der Werkstoffmenge. Hierzu zählen das Biegen, Ziehen, Drücken oder Schmieden des Materials. Darauf folgen die Bearbeitungsstufen, die eine Materialtrennung beispielsweise durch Schneiden, Stanzen oder Drehen zum Gegenstand haben. Letztlich werden die Teile zu

---

1 Vergl. Riebel, P., Industrielle Erzeugnisverfahren in betriebswirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1963, S. 29 ff.
2 Schäfer, E., Der Industriebetrieb, Band 1, a.a.O., S. 47

Teilgruppen und sodann zum Endprodukt zusammengefügt. Hierzu bedient man sich des Schweißens, Lötens, Falzens, Nietens oder Verschraubens.

Aus der Montagebestimmheit der Produkte ergibt sich eine gewisse technische Gestaltungsfreiheit. Die Unternehmungen unterhalten deshalb in der Regel umfangreiche Konstruktions- und Entwicklungsabteilungen, die sich laufend mit Fragen einer verbesserten konstruktiven Gestaltung der Erzeugnisse befassen. Die Vornahme umfangreicher konstruktiver Änderungen ist dabei ebenso wie die Neuentwicklung von Produkten im allgemeinen mit erheblichen Risiken verbunden, da zum einen erntebedingt meist nur kurze, praktische Erprobungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, zum anderen die starke regionale Differenziertheit der Ernte- und Bodenbedingungen Berücksichtigung verlangt.

Die Fertigung selbst verläuft grundsätzlich in Form der Serienfertigung auf Grund eines Produktionsplanes. Letzterer enthält Art, Menge und zeitliche Verteilung der Produktion und wird nach Maßgabe der Verkaufserwartungen festgelegt. Wir können hier - wieder in Anlehnung an Riebel - von Marktproduktion sprechen.[1] Diese findet, wie eingangs erwähnt, ihre Begründung in der Notwendigkeit einer gleichmäßigen Beschäftigung trotz ausgeprägter saisonaler Nachfrageschwankkungen. Die Serienfertigung nach vorbestimmtem Plan führt zwangsläufig zu einer umfangreichen Arbeitsvorbereitung im Sinne einer Fertigungsplanung und Fertigungslenkung.[2] Korrekturen des einmal festgelegten Produktionsplanes sind in der

---

1 Vergl. Riebel, P., Typen der Markt- und Kundenproduktion in produktions- und absatzwirtschaftlicher Sicht. in: ZfbF, 17. Jg., 1965, S. 663 ff.

2 Vergl. hierzu Mellerowicz, K., Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Band 2, 3. Aufl., a.a.O., S. 210 ff.

Regel nur mit Schwierigkeiten und erheblichem zeitlichem Verzug durchführbar.

22 Der Standort der Landmaschinenindustrie im Rahmen der Industrie

221 Die Einordnung auf Grund allgemeiner Merkmale

Bei einem Versuch der Einordnung der Landmaschinenindustrie auf Grund ihrer allgemeinen Wesensmerkmale ist zunächst die Stellung dieses Industriezweiges im gesamtwirtschaftlichen Leistungszusammenhang zu klären. Wenn wir hierbei - in Anlehnung an die Ausführungen Schäfers - von einer Teilung der Industrie in natur- und konsumnahe Industriezweige ausgehen, so zeigt sich, daß wir die Landmaschinenindustrie weder da noch dort einzuordnen vermögen. Schäfer selbst schreibt: "Daneben gibt es aber eine dritte Gruppe von Industriezweigen, die weder den Natureinflüssen noch jenen der Konsumtion in deutlicher Weise unterliegen. Sie stehen offensichtlich zwischen den am Anfang des arbeitsteiligen Leistungsprozesses tätigen naturnahen und den auf das Endergebnis (menschlicher Konsum) dieses Gesamtprozesses ausgerichteten Industrien. Man könnte sie vereinfachend als Produktionsmittelindustrien bezeichnen."[1] Zu letzteren wollen wir die Landmaschinenindustrie zählen. Unter Einbezug unserer im vorigen Abschnitt erarbeiteten allgemeinen Wesensmerkmale läßt sich die Zuordnung weiter präzisieren:

---

1 Schäfer, E., Der Industriebetrieb, Band 1, a.a.O., S. 19

Die Landmaschinenindustrie ist dem Teil der Produktionsmittelindustrie zuzurechnen, der durch das Vorherrschen einer überwiegend mechanischen Technologie, hochsynthetische Stoffverwertung und Marktproduktion gekennzeichnet ist.[1]

222 Die Einordnung auf Grund der Statistik

Die amtliche Statistik unterteilt die Industrie in zwei große Gruppen: Die gewinnende Industrie (Bergbau) und die verarbeitende Industrie.[2] Letztere wiederum gliedert sich in vier Untergruppen: Die Grundstoff- und Produktionsgüterindustrie, die Investitionsgüterindustrie, die Verbrauchsgüterindustrie und die Nahrungs- und Genußmittelindustrie. Der bedeutendste Industriezweig der Investitionsgüterindustrie ist der Maschinenbau, dem die Landmaschinenindustrie als Untergruppe zugeordnet ist.[3]

Der Einteilung der amtlichen Statistik entspricht auch die verbandsmäßige Organisation der Landmaschinenindustrie. Als eigener Fachverband mit der Bezeichnung Landmaschinen- und Ackerschlepper-Vereinigung (LAV) gehört sie dem Gesamtverband der deutschen Maschinenbauanstalten

---

1 Von hochsynthetischer Stoffverwertung spricht Schäfer, wenn das Produkt aus einer großen Anzahl herogener Ausgangsmaterialien zusammengesetzt ist und im mehrstufigen Zusammenbau entsteht. Vergl. Schäfer, E., Der Industriebetrieb, Band 1, a.a.O., S. 33

2 Siehe hierzu: Statistisches Jahrbuch für BRD, 1968, Stuttgart und Mainz 1968

3 Laut Stat. Jahrbuch 1968 betrug der Umsatz der Investitionsgüterindustrie 1967 138.685 Mio. DM, davon entfielen auf den Maschinenbau 40.782 Mio. DM

(VDMA) mit Sitz in Frankfurt an.[1]

23 Die Entwicklung des Umsatzes der Landmaschinenindustrie

In den Jahren 1950 bis 1960 - also dem unserer Betrachtung vorgelagerten Jahrzehnt - war der Umsatz der deutschen Landmaschinenindustrie kontinuierlich von 750 auf 2.746 Mio. DM gestiegen.[2/3] Die Begründung hierfür liegt zum einen im allgemeinen Nachholbedarf der Nachkriegszeit, zum anderen im Übergang von der Gespannstufe zur Schlepperstufe und der damit verbundenen Mechanisierung der Feldwirtschaft. Dieser Umsatzanstieg setzte sich zunächst, abgesehen vom Rückschlag des Jahres 1962, bis zum Jahr 1965 fort. 1965 erreichte der Umsatz eine Höhe von 3.670 Mio. DM.[4] In den Folgejahren bis einschließlich 1968 ging er sodann um ca. 460 Mio. auf 3.213 Mio. zurück. Erst das Jahr 1969 brachte mit 3.700 Mio. DM und einer Steigerung gegenüber 1968 um 15 % wieder einen Zuwachs und übertraf den Umsatz des Jahres 1965. Schon 1970 aber trat ein erneuter Erlösrückgang um 5 % gegenüber 1969 ein. Absolut fiel der Umsatz wieder unter den der Jahre 1965 und 1966 zurück. Betrachten wir die Wachstumsraten des Umsatzes, so haben wir bis 1965 bei vier positiven Wachstumsraten nur eine negative, nach 1965 dagegen steht vier negativen

---

1 Nach eigenen Angaben repräsentiert die LAV rund 90 % der Landmaschinen- und Ackerschlepperfertigung im Bundesgebiet. Die restlichen 10 % entfallen nach unseren Feststellungen auf Kleinbetriebe, die sich nur am Rande mit dem Bau von Landmaschinen befassen. In unsere weitere Untersuchung sind nur verbandszugehörige Firmen einbezogen.

2 Zur näheren Abgrenzung des einbezogenen Firmenkreises s. S.32 ff.

3 Quelle: LAV-Umsatzstatistik

4 Vergl. hierzu und zu den folgenden Zahlenangaben Übersicht 1 auf S. 25

Umsätze und Exportquote der deutschen Landmaschinenindustrie 1960 - 1970 in Mio. DM

	1960×	1961×	1962×	1963×	1964×	1965×	1966×	1967×	1968	1969	1970
Inland	2.040	2.314	1.983	1.995	2.359	2.698	2.486	2.094	1.871	2.362	2.200
Ausland	760	820	780	857	999	972	1.054	1.144	1.341	1.339	1.325
Gesamt	2.746	3.134	2.763	2.852	3.358	3.670	3.540	3.238	3.213	3.702	3.525
Exportquote i.v.H.	25.6	26.1	28.2	30.0	29.7	26.2	29.8	35.3	41.9	36.2	37.6

Quelle: LAV-Umsatzstatistiken
× Zum Zwecke der Vergleichbarkeit sind die Werte einschl. 1967 um ca. 5,5 % Anteil der kumulativen Umsatzsteuer korrigiert

Übersicht 1

	Prozentuale Veränderung der Umsätze zum jeweiligen Vorjahr									
	61/60×	62/61×	63/62	64/63	65/64	66/65	67/66	68/67	69/68	70/69
Inland	+13.4	-14.3	+ 0.6	+18.2	+14.3	- 7.8	-15.8	-10.6	+26.2	- 6.8
Ausland	+16.1	- 4.8	+ 9.8	+16.5	- 2.8	+ 8.4	+ 8.5	+17.2	- 0.1	- 1.1
Gesamt	+14.1	-11.8	+ 3.2	+17.7	+ 9.3	- 3.5	- 8.5	- 0.8	+15.2	- 4.8

Quelle: LAV-Umsatzstatistiken
× jeweils 61 zu 60

Übersicht 2

Wachstumsraten nur eine positive gegenüber.[1] Das Jahr 1965 markiert somit einen Wendepunkt in der Umsatzentwicklung der deutschen Landmaschinenindustrie.

Das Bild wird aufschlußreicher, wenn wir die Entwicklung des In- und Auslandsumsatzes gesondert verfolgen.[2] Der Inlandsumsatz erreichte mit 2.698 Mio. DM im Jahre 1965 seine Spitze. Dieser Wert wurde selbst im guten Jahr 1969 nicht mehr erreicht. 1970 lag der Inlandsumsatz um ca. 500 Mio. unter dem des Jahres 1965. In Prozenten ausgedrückt bedeutet dies einen Rückgang um 18,5 %. Dieser Vergleich zu jeweiligen Preisen täuscht jedoch darüber hinweg, daß die Umsatzentwicklung bei Berücksichtigung der eingetretenen Preiserhöhungen noch wesentlich ungünstiger verlaufen ist. Zu Preisen von 1965 ergibt sich folgende in Übersicht 3 dargestellte Entwicklung des Inlandsumsatzes.

Inlandsumsatz von 1965 - 1970 in Mio DM preisbereinigt

	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Umsatz zu jeweiligen Preisen	2.698	2.486	2.094	1.871	2.362	2.200
Umsatz preisbereinigt	2.698	2.486	2.094	1.894	2.333	2.072

Quelle: LAV-Bericht Nr. 3/71
Umsätze von Landmaschinen
und Ackerschleppern i. Jahre 1970

Übersicht 3

1 Siehe hierzu Übersicht 2 auf S.25
2 Siehe Übersicht 1 auf S.25

Die Verminderung des Inlandsumsatzes 1970 gegenüber 1965 beträgt hiernach 23,2 %.

Demgegenüber trug der Auslandsumsatz lange zur Stabilisierung des Gesamtumsatzes bei. Beinahe kontinuierlich steigend erreichte er mit 1.341 Mio. DM im Jahre 1968 seinen höchsten Wert. Für die Jahre 1969 und 1970 zeigt sich dagegen eine leicht rückläufige Tendenz. Die Entwicklung spiegelt sich in der Erhöhung der Exportquote.[1] Diese bewegte sich bis zum Jahr 1965 zwischen 25 und 30 % um dann auf Werte um 40 % zu steigen. Verfolgen wir den Export nach Bestimmungsländern, so zeigt sich in Übersicht 4 folgendes:

Export nach Bestimmungsländern i.v.Hundert

	1962/63[x]	1969/70
EWG-Länder	43.5	48.5
EFTA-Länder	30.5	19.6
Drittländer	26.0	31.9

Quelle: LAV-Bericht, Außenhandel Landmaschinen u. Ackerschlepper 1963 und 1970

Übersicht 4

x jeweils Durchschnitt beider Jahre

1 Siehe Übersicht 1, S.25

Die Bildung des gemeinsamen Marktes der EWG-Länder führte offenbar zu einer Verstärkung der deutschen Landmaschinenausfuhr in diesen Raum, während die gleichzeitige Entstehung der EFTA den Export in die ihr angeschlossenen Länder hemmte. Bemerkenswert ist das Anwachsen der Ausfuhr in Drittländer auf 32 % vom Gesamtexport.

Die starke Stellung der deutschen Landmaschinenindustrie im EWG-Markt spiegelt sich auch in einem seit Jahren in etwa konstanten Anteil von ca. 50 % am Gesamtumsatz dieses Wirtschaftsraumes.[1] Der Markt der Bundesrepublik wird bei einer Importquote von derzeit ca. 15 % zu 85 % von der deutschen Industrie versorgt.[2]

Die erzeugnismäßige Struktur des Umsatzes, das heißt die Aufgliederung des Gesamtumsatzes nach Maschinenarten, ist in Übersicht 5 festgehalten. Ackerschlepper (1), Erntemaschinen (5) und landwirtschaftliche Anhänger (11) bilden mit einem Anteil von über 70 % die umsatzstärksten Erzeugnisgruppen. Als wichtigste Einzelerzeugnisse sind in der Gruppe Ackerschlepper Vierradschlepper mit einem Umsatz von ca. 830 Mio. DM und in der Gruppe Erntemaschinen Mähdrescher mit ca. 400 Mio. DM Umsatz enthalten. Einschließlich des Ersatzteilumsatzes entfallen auf diese beiden Erzeugnisse ca. 50 % des Umsatzes der Landmaschinenindustrie. Im Zeitvergleich der Jahre 1965 bis 1970 zeigt sich, daß keine Erzeugnisgruppe nennenswerten Umsatzzuwachs aufzuweisen vermag. Allein die Gruppe Ackerschlepper hat für diese Zeit einen Zuwachs von ca. 8 % zu verzeichnen. Die Umsätze

---

1 Quelle: LAV-Bericht, Umsätze Landmaschinen und Ackerschlepper der CEMA-Länder 1964 und 1965, sowie vom Juli 1970.

2 Quelle: LAV-Bericht Nr. 3/71, Umsätze von Landmaschinen und Ackerschleppern im Jahr 1970, Frankfurt 1971

Umsatz nach Erzeugnisgruppen in Mio. DM

Nr.	Erzeugnisgruppen	1965	1968	1969	1970
1	Ackerschlepper einschl. Ers.Teile	1.465	1.337	1.520	1.572
2	Bodenbearbeitung	153	91	109	109
3	Säen, Pflanzen	85	64	83	74
4	Pflanzenschutz	70	51	70	69
5	Erntemaschinen	996	840	934	770
6	Tierhaltung	35	38	50	46
7	Dreschen, Sortieren	8	6	4	5
8	Lagern, Trocknen	10	8	10	10
9	Obst u. Trauben	4	4	4	7
10	Fördern u. Transp.	111	73	94	94
11	landw. Anhänger	443	277	296	230
12	milchwirtsch. Maschinen	144	146	168	168
13	sonstige Masch.	3	3	3	4
14	Ersatzt. Landmaschinen	245	248	320	324
15	Beregnung u.Bew.	35	24	25	33
16	Reparaturen	15	8	7	7
17	Gesamt	3.822[x]	3.218	3.696	3.522

Quelle: LAV - Umsatzstatistiken

Übersicht 5

x Zahlen für 1965 ohne Entlastung von kumulativer Umsatzsteuer

der übrigen Erzeugnisgruppen dagegen stagnieren oder sind rückläufig. Die Bedeutung des Ersatzteilgeschäftes kommt in einem wachsenden Anteil von derzeit ca. 15 % am Gesamtumsatz zum Ausdruck.

Es nimmt nicht Wunder, daß unter dem Einfluß stagnierender bzw. schwindender Erlöse der Anteil der Landmaschinenindustrie am Produktionswert des Maschinenbaus rückläufig ist. Er ermäßigte sich von 12,1 % im Jahre 1960 auf 8,1 % im Jahr 1969.[1] Trotzdem liegt die Landmaschinenindustrie - gemessen am Produktionswert - noch immer an zweiter Stelle des deutschen Maschinenbaues. Den ersten Platz halten Werkzeugmaschinen mit 9 %, an dritter und vierter Stelle folgen Bau- und Büromaschinen mit 7,3 % bzw. 7,1 %. Nach der Zahl der Beschäftigten liegt die Landmaschinenindustrie gleichfalls nach der Werkzeugmaschinenindustrie an zweiter Stelle. Von 1.159.850 Beschäftigten im deutschen Maschinenbau waren im Jahre 1969 72.000 in der Landmaschinenindustrie tätig.

---

1 Diese und folgende Zahlen entnommen aus: VDMA, Statistisches Handbuch für den Maschinenbau, Ausgabe 1970, Frankfurt 1970

24 Die Entwicklung der Unternehmungsstrukturen

241 Industriezweigstruktur und Unternehmungsstruktur

Als Struktur bezeichnen wir den Komplex der Eigenschaften eines Gebildes. Die Struktur eines Industriezweiges ist demgemäß durch die Eigenschaftsmerkmale der zugehörigen Unternehmungen - also die Unternehmungsstrukturen - bestimmt. Letztere sind selbst das Ergebnis von Umwelteinflüssen und unternehmungspolitischen Entscheidungen. Diese wiederum können die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen oder die Veränderung dieser Bedingungen selbst zum Gegenstand haben.

Mit der Hinwendung zur Beschreibung von Eigenschaftskomplexen von Unternehmungen und deren Veränderung im Zeitablauf wird unsere Untersuchung nun individueller und unternehmungsbezogener, nachdem die bisherige Betrachtung eher auf den Industriezweig als Ganzes gerichtet war. Sie bleibt aber insofern ganzheitlich und zweigbezogen, als es um eine zusammenfassende Darstellung wesentlicher Änderungen der Strukturmerkmale aller zugehörigen Unternehmungen geht.

242 Zweck und Methode einer Typenbildung

Man könnte nun versuchen, die Struktur des Industriezweiges und ihre Änderungen darzustellen, indem man jedes einzelne Unternehmen betrachtet und so Unternehmung an Unternehmung aneinanderreiht. Es ist klar, daß ein solches Vorgehen weder in der Lage wäre, Wesenszüge einer Entwicklung widerzugeben, noch könnte man auf diese Weise zu einer übersichtlichen Dar-

stellung gelangen. Es wäre weiterhin kaum möglich, für eine solche Vielzahl von Einzelfällen die Frage nach Art und Gewicht der Bestimmungsfaktoren der Entwicklung zu klären. Vielmehr erscheint es sinnvoll, in einem typologischen Ansatz Unternehmungen ähnlicher Merkmalsausprägungen zu einem Typ zusammenzufassen, die Entwicklung an Hand dieser Unternehmungstypen zu schildern und letztere zugleich als Basis der Ursachenanalyse zu verwenden. Es liegt auf der Hand, daß hierbei der Auswahl der Merkmale, auf Grund derer die Typisierung vorgenommen wird, besondere Bedeutung zukommt. Wir kommen darauf später zurück und wollen uns zunächst um eine Abgrenzung des in die weitere Untersuchung einzubeziehenden Kreises von Unternehmen bemühen.

Gegenstand unserer Arbeit ist die deutsche Landmaschinenindustrie. Dazu zählen wir grundsätzlich alle Unternehmungen, die in Deutschland Landmaschinen herstellen. Unternehmungen, die nicht in Deutschland produzieren, sondern nur importieren, wie beispielsweise auf dem Schleppersektor Ford und Fiat, schließen wir damit aus. Als Unternehmungen betrachten wir alle Betriebe, die unter firmenrechtlicher Selbständigkeit erwerbswirtschaftliche Ziele verfolgen.[1] Dies hat zur Folge, daß beispielsweise bei einer Großunternehmung wie Klöckner-Humboldt-Deutz, die eine Reihe von Tätigkeitsgebieten aufweist, die Klöcker-Humboldt-Deutz AG als Ganzes betrachtet wird und nicht etwa die firmenrechtlich unselbständige Betriebsabteilung Schlepperbau. Bildete dagegen der

---

1 Wir folgen somit der von Gutenberg vorgenommenen Abgrenzung von Betrieb und Unternehmung und sprechen demgemäß im folgenden stets von Unternehmungszielen, Unternehmungspolitik etc. in Unterscheidung zu Betriebszielen, Betriebspolitik etc. Vergl. hierzu Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre Band 1, Die Produktion, 12. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York, 1966, S. 493

Schlepperbau im Rahmen des Konzerns eine eigene Unternehmenseinheit, wie dies bei der Porsche-Diesel GmbH im Rahmen des Mannesmann Konzerns der Fall war, so wäre diese Unternehmenseinheit eigenständiges Untersuchungsobjekt. Wir verfolgen mit dieser Betrachtungsweise, die uns überdies eine brauchbare statistische Erfassungsmöglichkeit gibt, die Absicht,für unsere spätere Untersuchung klare Bezugsgrößen zu schaffen, denen entsprechende Oberziele zugeordnet werden können.[1]

Als weitere Abgrenzungskriterien verwenden wir die Bedeutung der Landmaschinenproduktion für das Unternehmen und das Gewicht, welches die Unternehmung am Markt besitzt. Unternehmungen, deren Landmaschinenanteil am Umsatz kleiner als 20 % ist und die ohne Marktbedeutung sind, beziehen wir nicht in unsere Untersuchung ein. Wenn dagegen eines der beiden Kriterien erfüllt ist, so gehört die betreffende Unternehmung zum Gegenstand unserer Betrachtung. Die Anwendung dieser Maßstäbe soll dazu dienen, Unternehmungen, die sich nur am Rande mit Landmaschinen befassen und die somit von der Veränderung der Nachfrage nach Landmaschinen weniger berührt wurden, auszuklammern, sofern nicht ihre Marktstellung so bedeutend ist, daß dadurch die übrigen Marktteilnehmer unmittelbar betroffen sind. Beispiele für die letztere Art von Unternehmungen bilden die früheren Schlepperhersteller Linde-Güldner, MAN oder Rheinstahl-Hanomag, die alle eine erhebliche Marktposition besaßen und deshalb in die Betrachtung einbezogen werden.

---

1 Zum Begriff Oberziele siehe S. 90 ff.

Schließlich verzichten wir auf die Erfassung solcher Unternehmen, die sich ausschließlich oder überwiegend mit dem Bau von Maschinen für den Weinbau, den Gartenbau oder sonstige Sonderkulturen befassen. Diese Aussonderung ist zweckmäßig, weil die strukturellen Wandlungen der Landwirtschaft und ihre Folgeerscheinungen bei diesen Sonderkulturen nicht in derselben Weise festzustellen sind. Sie ist unseres Erachtens ferner von der Themenstellung her zulässig, weil durch den geringen Anteil dieser Spezialmaschinen der allgemeine Aussagewert unserer Untersuchung nicht beeinträchtigt wird.[1] Gleichfalls verzichten wir auf die Erfassung der Hersteller von Molkereimaschinen. Hier sind wir der Meinung, daß es sich trotz der Verbandszugehörigkeit dieser Unternehmen und ihrer Berücksichtigung in der Landmaschinenstatistik im Grunde nicht um Landmaschinen handelt.

Liegt der Kreis der einzubeziehenden Unternehmungen fest, so haben wir uns nun um die Bildung eines Typenrasters auf Grund von Merkmalstellen und Spielräumen von Ausprägungen zu bemühen. Dabei kennzeichnen Merkmalsstellen Arten von Eigenschaften, Merkmalsausprägungen stellen dagegen konkrete Eigenschaftsmerkmale dar.[2] Nach ihrer Maßgabe erfolgt die Einordnung der einzelnen Unternehmungen in das zu bildende Typenraster.

---

1 Der Anteil dieser Maschinen am Gesamtumsatz der Landmaschinenindustrie liegt 1970 unter 4 %; nach: LAV-Bericht Nr. 3/71, Umsätze von Landmaschinen und Ackerschleppern im Jahre 1970, Frankfurt 1971

2 Zur Unterscheidung von Merkmalsstellen und -ausprägungen vergl. Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, a.a.O., S. 5

Die Auswahl der Eigenschaftsstellen ist vom Zweck und Gegenstand der Untersuchung bestimmt. Wenn wir Ursachenanalyse betreiben wollen, so müssen wir in der Lage sein, unternehmerische Handlungsspielräume, wie sie auf Grund von Situations- und Strukturmerkmalen gegeben waren, nachzuzeichnen. Gelingt uns dies, so vermögen wir die Wirkungsfaktoren unternehmerischen Handelns in ihrer Art und Bedeutung zu erfassen. Daraus folgt: die Merkmale, die wir als Grundlage der Typenbildung heranziehen, müssen für den unternehmerischen Entscheidungsspielraum in besonderer Weise wesentlich sein, und sie müssen uns befähigen, diese Entscheidungsspielräume in differenzierter Form darzustellen. Ist dieses Kriterium vom Untersuchungszweck und -gegenstand bestimmt, so ergibt sich aus der Notwendigkeit, Wesentliches in übersichtlicher Form darzustellen, ein zweites: die Anzahl der zu verwendenden Merkmale ist so zu begrenzen, daß der morphologische Gehalt noch eben hinreichend zum Ausdruck kommt.

Bei Anwendung dieser Kriterien erscheinen uns folgende Merkmale geeignet: Die Unternehmungsgröße, die Anzahl der Tätigkeitsgebiete, die das Unternehmen verfolgt, und die Reichweite seiner Absatzorganisation, ferner die Eigentums- und Führungsverhältnisse.

Die Unternehmungsgröße mag zunächst zu global und wenig aussagefähig erscheinen. Dieser Einwand, auch von Schäfer vorgebracht, ist richtig, wenn nicht mit bestimmten Unternehmungsgrößen auch ganz bestimmte fertigungs-, absatz- und finanzwirtschaftliche Eigenschaften verbunden sind.[1] Ist dies

---

1 Vergl. Schäfer, E., Der Industriebetrieb, Band 1, a.a.O., S. 123

aber der Fall, und unsere Beobachtung bestätigt dies, so ist gegen die Verwendung der Unternehmungsgröße sozusagen stellvertretend für die Vielzahl der hinter ihr stehenden Eigenschaften nichts einzuwenden.[1] Akzeptieren wir die Unternehmungsgröße als geeignetes Typisierungsmerkmal, so bleibt noch immer die Frage ihrer näheren Bestimmung, das heißt der Messung. Ohne näher auf die betriebswirtschaftliche Diskussion zur Problematik der Messung der Betriebs- oder Unternehmungsgröße eingehen zu wollen, ist für uns, die wir empirisch vorgehen, wichtig, welche Daten tatsächlich und überhaupt beschaffbar sind.[2] In der Tat liegen Angaben über die Zahl der Beschäftigten von fast allen Unternehmungen vor. Wesentlich zurückhaltender sind die Unternehmen dagegen mit der Bekanntgabe von Umsatzziffern und erst recht mit all den Daten, die in der Theorie in der Regel als geeignete Meßziffern betrachtet werden. Diese Zurückhaltung nimmt in einer Branche, in der zahlenmäßig kleinere und mittlere Familienunternehmen dominieren, nicht Wunder. Wir verwenden deshalb die Beschäftigtenzahl als alleiniges Maß der Unternehmungsgröße und halten dies aus zwei Gründen für zulässig: zum einen handelt es sich um Unternehmungen derselben Branche mit etwa gleicher Fertigungstiefe, zum anderen glauben wir, daß uns persönliche Erfahrung und Branchenkenntnis dazu befähigen, die bekanntgegebenen Beschäftigtenzahlen dahingehend zu überprüfen, ob es sich hier um die jeweils nachhaltig erreichte Beschäftigungsgröße handelt oder ob eine bestimmte Beschäftigung nur vorübergehend und kurzfristig erreicht

---

1 Vergl. hierzu unsere Ausführungen zur konkreten Entscheidungssituation der einzelnen Typen S. ff.

2 Vergl. Zur Problematik der Messung der Unternehmungsgröße beispielsweise Mellerowicz, K., Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Band 1, a.a.O., S. 45 ff.

wurde. Auf Grund der Beschäftigtenzahlen bilden wir drei Größenklassen: Unternehmen mit mehr als 1.500 Beschäftigten bezeichnen wir als Großunternehmen, zwischen 500 und 1.500 Beschäftigten sprechen wir von mittelgroßen Unternehmungen und unter 500 Beschäftigten von Kleinunternehmen.

Wenden wir uns nun dem zweiten Merkmal, der Anzahl der Tätigkeitsgebiete und der Reichweite der Absatzorganisation zu. Mehrere Tätigkeitsgebiete liegen vor, wenn das Unternehmen mehr als einen Unternehmungsgegenstand besitzt, der Bau von Landmaschinen also nur ein Betätigungsfeld unter anderen darstellt. Mit der Reichweite der Absatzorganisation soll die Abhängigkeit vom nationalen deutschen Markt gekennzeichnet werden. Von einer großen Reichweite sprechen wir, wenn intensive Exportbeziehungen in eine Vielzahl von Ländern bestehen. Beide Merkmale, die Anzahl der Tätigkeitsgebiete wie die Reichweite der Absatzorganisation, kennzeichnen - jedes auf seine Weise - die Abhängigkeit vom deutschen Landmaschinenmarkt. Die konkreten Ausprägungen dieser Merkmale können jeweils nur lauten: Mehrere bzw. ein Tätigkeitsgebiet und große bzw. kleine Reichweite der Marktbeziehungen. Betrachten wir mehrere Tätigkeitsgebiete und große Reichweite als substitutiv, so genügt es für die Zuordnung einer Unternehmung, wenn eine Ausprägung erfüllt ist.

Als letztes Merkmal sind die Eigentums- und Führungsverhältnisse zu erwähnen. Wir glauben, daß sich die Berechtigung dieser Merkmale aus ihrem Einfluß auf Art und Gewichtung der Oberziele einer Unternehmung und aus ihrer Relevanz für die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung ergibt. Wir wollen hier zwischen Familiengesellschaften unter Führung durch die Eigentümer und Publikumsgesellschaften unter Führung von Dritten unterscheiden. Andere Kombinationen

von Eigentums- und Führungsverhältnissen als die genannten scheiden aus, da sie im Rahmen unseres Untersuchungsgebietes nicht auftreten. Als Familiengesellschaften bezeichnen wir unabhängig von der Rechtsform solche, deren Anteile sich auf Dauer in Händen einer oder weniger Familien befinden. Eine Führung durch die Eigentümer liegt vor, wenn diese selbst oder ihnen nahe stehende Personen mit der Geschäftsführung betraut sind. Von einer Publikumsgesellschaft sprechen wir dagegen, wenn eine breite Streuung der Anteile vorliegt und kein Eigentümer bzw. keine Eigentümergruppe direkten Einfluß auf die Unternehmungspolitik zu nehmen vermag. In der Regel wird es sich hier um Kapitalgesellschaften handeln. Nicht ohne weiteres einzuordnen sind in dieses Schema Unternehmungen, die als Tochtergesellschaften von Konzernunternehmen fungieren. Auf dieses Problem werden wir zurückkommen, wenn wir die einzelnen Unternehmungen in das hier zu bildende Raster einzufügen haben. An dieser Stelle aber bleibt zu bemerken, daß wir nur solche Unternehmungen als eigenständige Einheiten betrachten, an denen keine maßgebliche Beteiligung durch ein branchengleiches Unternehmen vorliegt. Ist letzteres der Fall, und wir nehmen dies bereits bei einer Beteiligung von mehr als 25 % an, so ordnen wir das Unternehmen der Unternehmung zu, die die Beteiligung hält. Beispielsweise wird die Firma Fahr AG im Jahre 1960 als eigene Unternehmenseinheit behandelt, während sie im Jahr 1970, bedingt durch die inzwischen erfolgte Mehrheitsbeteiligung der Klöckner-Humboldt-Deutz AG, letzterer zugeordnet wird.

Mit Hilfe der beschriebenen Merkmale, die wir unter sich als gleichrangig betrachten, und ihrer kombinativen Verwendung sind wir nun in der Lage, ein Typenraster zu bilden, das unseren Anforderungen entspricht. Es bleibt die Aufgabe, die Wirklichkeit in dieses Raster einzuordnen.

243 Haupttypen und Untertypen nach dem Stande von 1960

Bei der Eingruppierung der Wirklichkeit bilden sich drei Typen heraus, die wir auf Grund ihrer zahlenmäßig starken Besetzung als Haupttypen bezeichnen wollen. Der Typ der ersten Gruppe ist gekennzeichnet durch das Merkmal einer Beschäftigtenzahl von mehr als 1.500, durch das Vorhandensein mehrerer Tätigkeitsgebiete oder einer weitreichenden Absatzorganisation sowie durch die Eigenschaft eines weiten Kreises von Anteilseignern. Die zweite Gruppe, also Haupttyp II, ist bestimmt durch mittlere Größe, durch den Landmaschinenbau als einzigem Unternehmensgegenstand und durch den beherrschenden Einfluß einer oder weniger Familien, wobei die Geschäftsführung ganz oder teilweise in Händen von Familienmitgliedern liegt. Eine dritte Gruppe bilden die Unternehmungen mit weniger als 500 Beschäftigten, die gleichfalls Familiengesellschaften sind, aber im Gegensatz zu den mittelgroßen Unternehmen in der Regel mehrere Tätigkeitsgebiete aufweisen.

Bei Betrachtung der Vielgestaltigkeit der Wirklichkeit ist es verständlich, daß sich nicht alle Unternehmen bedingungslos diesen drei Haupttypen zuordnen lassen. Eine erste Gruppe solcher Unternehmen besteht aus denen, bei denen zwar auf Grund der Ausprägung der Merkmale eins und zwei eine Zurechnung zum Haupttyp I möglich wäre, die aber als Tochtergesellschaften von Konzernunternehmen selbst weder Publikums- noch Familiengesellschaften sind. Hierunter fallen die Porsche-Diesel GmbH in Friedrichshafen als Tochter der Mannesmann AG, sowie die Firmen International-Harvester-Companie (IHC), Massey-Ferguson und Deere-Lanz als deutsche Töchter interna-

tionaler Konzerne.[1] Wir halten es für zulässig, hier auf Grund des Charakters der Muttergesellschaft eine Zuordnung zum Haupttyp I vorzunehmen. Schwieriger liegen die Dinge bei den Firmen Claas und Fendt. Beide Unternehmen erfüllen die Bedingungen von Typ I bis auf die Tatsache, daß es sich bei Ihnen um Familiengesellschaften handelt. Wir sind allerdings der Meinung, daß bei Unternehmungen solcher Größe die speziellen Eigenarten des Familienunternehmens zurücktreten hinter die Merkmale der Größe, der Tätigkeitsgebiete und der Reichweite der Marktbeziehungen.[2] Wir verzichten deshalb auf die Bildung eines eigenen Typs und rechnen diese Unternehmungen gleichfalls dem Haupttyp I zu.

Einheitlicher in ihren Strukturmerkmalen zeigen sich die mittelgroßen Unternehmungen. Nur zwei Unternehmen dieser Kategorie können nicht als Familiengesellschaften im engeren Sinn betrachtet werden. Die Fella GmbH in Feucht ist 1960 dem Stinnes Konzern Mühlheim und heute der Sachs-Gruppe in Schweinfurt zuzurechnen. Die Bayrische Pflugfabrik in Landsberg gehört seit 1927 zum Stumm-Konzern. Be-

---

1 International-Harvester-Companie GmbH, Neuß, Stammkapital 114 Mio. DM, 100 % Tochter der International-Harvester-Companie in Chikago, Weltkonzernumsatz 1966 ca. 8.500 Mio. DM

Massey-Ferguson GmbH, Eschwege, Stammkapital 52 Mio. DM, 100 % Tochter der Massey-Ferguson Toronto, Weltkonzernumsatz 1967 ca. 3.500 Mio. DM

Deere-Lanz AG, Mannheim, bis 1967 deutsche Tochter der Deere & Co., Illinois. Dabei Beteiligungsquote zuletzt über 90 % bei 110 Mio. DM Grundkapital. Seit 1967 nur noch als Vermögensverwalter tätig; der Geschäftsbetrieb wird seitdem von Deere & Co. unmittelbar geführt. Weltkonzernumsatz 1969 ca. 3.400 Mio. DM

2 Gebr. Claas GmbH, Harsewinkel, Stammkapital 100 Mio. DM, Jahresumsätze bei durchschnittlich 400 Mio. DM

Xaver Fendt & Co., Marktoberdorf, Beschäftigtenzahl über 3000, Jahresumsatz über 200 Mio. DM

züglich des Unternehmungsgegenstandes war unseres Wissens nur die Esterer AG in Altötting im Jahre 1960 nennenswert auf anderen Sektoren als dem Landmaschinenbau tätig. Wir halten auch in den hier beschriebenen Fällen eine Erweiterung der Typen nicht für notwendig und ordnen diese Unternehmungen auf Grund der Dominanz der übrigen Merkmalsausprägungen dem Haupttyp II zu.

Die Gruppe der Kleinunternehmen wirft keine Zuordnungsprobleme auf. Alle Unternehmungen sind durch ähnliche Merkmalsausprägungen hinreichend für diesen Haupttyp qualifiziert.

Glauben wir also auf eine Erweiterung der Haupttypen aus angeführten Gründen verzichten zu können, so erscheint es zweckmäßig, die Haupttypen I und II durch jeweils ein zusätzliches Merkmal weiter zu differenzieren. Die Unternehmungen vom Typ I sollen nach dem Merkmal der Programmbreite in Voll- und Teilanbieter unterschieden werden. Die entstehenden Untertypen bezeichnen wir als I A und I B. Als Vollanbieter (Typ I A) betrachten wir die Unternehmungen, die Schlepper und Mähdrescher, also die wichtigsten Erzeugnisse, in ihrem Sortiment führen. Teilanbieter (Typ I B) sind demgemäß alle diejenigen, die nur eines der beiden Erzeugnisse anbieten.

Den Haupttyp II wollen wir nach der Intensität der Konkurrenzbeziehungen zum Haupttyp I unterteilen in Unternehmungen, die in starker Konkurrenz zu Großen stehen und andere. Bei starker Konkurrenzbeziehung sprechen wir vom Typ II A, andernfalls vom Typ II B. Eine starke Konkurrenzbeziehung liegt dann vor, wenn mehr als 30 % des Umsatzes auf Erzeugnisse entfallen, die gleichzeitig Produktions- und Absatzschwerpunkte von Großunternehmen bilden. Letzteres trifft auf alle die mittelgroßen Unternehmen zu, die sich mit der Herstellung von Mähdreschern oder Schleppern befassen bzw. befaßt haben.

Struktur der deutschen Landmaschinenindustrie n. Unternehmungstypen 1960					
	Typ I		Typ II		Typ III
Nr.	IA	IB	IIA	II B	
1	Deere-Lanz	Claas	Bautz	Bayr.Pflug	167 Unternehmungen
2	Fahr	Fendt	Eicher	Eberhardt	
3	I H C	K H D	Hatz	Esterer	
4	Massey-Ferg.	Linde-Güldner	H. Lanz	Fella	
5		M A N	Ködel&Böhm	Mengele	
6		Porsche-Diesel	Kramer	Speiser	
7		Rheinst.-Hanom.	Lely-Dechen.	Welger	
8			Schlüter		
9			Stihl		

Quelle: LAV-Firmenarchiv und Handbuch der Maschinenindustrie, Frankfurt 1959

Übersicht 6

Das Ergebnis unserer Zuordnungsüberlegungen ist in Übersicht 6 auf Seite 44 festgehalten. Die Unternehmungen der Typen I und II sind namensmäßig erfaßt. Für die Type III schien es sinnvoller, in Anbetracht der hohen Zahl von 167 Unternehmungen, auf eine namensmäßige Aufzählung zu verzichten. Übersicht 6 gibt die Struktur der deutschen Landmaschinenindustrie nach dem Stand des Jahres 1960 wieder. Die Type I umfaßt insgesamt elf Unternehmungen, von denen vier auf den Untertyp A entfallen. Zur Type II zählen 16 Unternehmungen. Neun von ihnen sind dem Untertyp A zuzurechnen. Die Type III schließt - wie bereits erwähnt - 167 Unternehmungen ein.

244 Die Entwicklung bis zum Jahre 1970

Ordnen wir unter Beibehaltung derselben Abgrenzungs- und Typisierungsmerkmale die Unternehmungen der Landmaschinenindustrie nach dem Stand des Jahres 1970, so erhalten wir Übersicht 7. Durch Vergleich der Übersichten 6 und 7 ersehen wir die Grundzüge der Entwicklung.

Die Unternehmungen vom Typ I haben sich zahlenmäßig von elf auf sechs verringert. Während der Untertyp I A beide Male vier Firmen umfaßt, ist der Untertyp I B von sieben auf zwei zusammengeschmolzen. Noch tiefgreifender ist die Veränderung bei der Type II. Von 16 Unternehmungen im Jahre 1960 hat sich Typ II auf acht im Jahr 1970 verringert. Typ II A umfaßt 1970 nur noch zwei Unternehmen im Gegensatz zu neun vor 10 Jahren. Typ II B hat sich dagegen zahlenmäßig etwa behaupten können und verlor nur eine Unternehmungseinheit. Der Typ III zählt 1970 nur acht Einheiten weniger als 1960. Bei einer Ausgangsbasis von 167 Einheiten hat sich hier

wenig geändert.

Fragen wir nach den Wirkungen dieser Veränderungen, so läßt sich das Ergebnis wie folgt zusammenfassen: Die Bedeutung der Großunternehmen mit vollem Programm (Typ I A) ist bei zahlenmäßiger Konstanz durch die Verringerung der Zahl der Mitbewerber gestiegen. Großunternehmen ohne volles Programm (Typ I B) haben sich im Ganzen nicht behaupten können. Mittlere Unternehmungen mit starken Konkurrenzbeziehungen zu Großunternehmen (Typ II A) sind bis auf zwei vom Markt verschwunden. Ihre Marktanteile und die der ausgeschiedenen Großunternehmen vom Typ I B sind, wie zu zeigen sein wird, den Großunternehmen vom Typ I A zugewachsen.[1] Mittelgroße Unternehmen des Typs II B haben sich zahlenmäßig etwa behauptet. Ihre relative Bedeutung hat sich verringert, weil sie aus dem Ausscheiden von Mitbewerbern kaum Nutzen ziehen konnten. Absolut und relativ behaupten konnten sich die Kleinunternehmen vom Typ III.

Wir gewinnen weitere Erkenntnisse, wenn wir uns nun den einzelnen Unternehmungen zuwenden. Von den vier Unternehmungen des Typs I A sind drei mit denen des Jahres 1960 identisch: IHC, Massey-Ferguson und Deere-Lanz. Klöckner-Humboldt-Deutz hat 1968 die Mehrheit der Fahr AG übernommen und wurde damit vom Teil- zum Vollanbieter.[2] Gleichzeitig hat Fahr die Eigenständigkeit aufgegeben. Von den Firmen des Typs I B sind Claas und Fendt erhalten geblieben. MAN, Linde-Güldner und Rheinstahl-Hanomag haben die Landmaschinenfertigung aufgegeben.[3] Die freien Kapazitäten wurden anderen Tätigkeitsbereichen zugeschlagen. Die Porsche-

---

1 Vergl. S.48 ff.
2 Vergl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.1.1970
3 Vergl. hierzu: VWD-Mitteilung vom 8.1.1964, "MAN konnte Umsatz leicht steigern".
Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.3.1969 "Linde gibt die Traktorenfertigung auf".
Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 6.3.1970 "Hanomag gibt die Ackerschlepperfertigung auf".

Struktur der deutschen Landmaschinenindustrie nach Unternehmungstypen 1970					
	Typ I		Typ II		Typ III
Nr.	IA	IB	IIA	IIB	
1	Deere	Claas	Kramer	Bayr.Pflugf.	159 Unternehmungen
2	I H C	Fendt	Schlüter	Fella	
3	KHD (Fahr)			Kemper	
4	Massey-Ferg.×			Krone	
5				Mengele	
6				Welger	
7					
8					
9					

Quelle: LAV-Firmenarchiv und Handbuch der Maschinenindustrie, Frankfurt 1959

Übersicht 7

× einschließlich Eicher

Diesel GmbH, Tochter der Mannesmann AG, wurde nach Einstellung der Schlepperfertigung liquidiert.[1] Die Werksanlagen wurden von Daimler-Benz für eigene Zwecke übernommen.

Von den Unternehmungen des Typs II A haben die Firmen Stihl, Hatz und H. Lanz die Landmaschinenfertigung ganz oder so weit eingestellt, daß sie heute keinen nennenswerten Anteil am Umsatz mehr aufweist. Die Unternehmungen als solche bestehen weiter. Ködel & Böhm sowie Bautz wurden von den Eigentümern angesichts mangelnder Ertragsaussichten zu 100 % an die Großunternehmen Klöckner-Humboldt-Deutz bzw. Claas verkauft und von diesen unter Auflösung der firmenrechtlichen Selbständigkeit in den eigenen Unternehmensverband integriert.[2] Eicher hat 1969 eine Beteiligung von 30 % an Massey-Ferguson abgegeben und damit die Eigenständigkeit eingebüßt.[3] Lely-Dechentreiter mußte im Jahre 1970 Konkurs anmelden.[4] Nur die Firmen Schlüter und Kramer gleichen im Jahre 1970 noch ihrer Struktur von 1960 und rechtfertigen auch heute eine Einordnung in die Type II A. Beim Typ II B haben sich die Bayrische Pflugfabrik, Fella, Mengele und Welger typengleich erhalten. Eberhardt und Speiser haben freiwillig liquidiert.[5]

---

1 Vergl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 24.4.1963 "Renault drängt auf den deutschen Schleppermarkt".
2 Vergl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.12.1969 "Ködel & Böhm jetzt bei Klöckner-Humboldt-Deutz" und Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.9.1969 "Wachsen oder Schrumpfen war die Frage für Bautz"
3 Vergl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.8.1070 "Eicher sucht Platz für ein neues Werk"
4 Vergl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 6.8.1070 "Bei Lely-Dechendreiter droht ein bitteres Ende"
5 Vergl. Südwest-Presse vom 20.11.1970 "Eberhardt Arreal verkauft"

Esterer hat die Landmaschinenfertigung aufgegeben und dafür andere Bereiche verstärkt.[1] Neu hinzugekommen sind Krone und Kemper, die nachhaltig die Beschäftigungsgrenze von 500 überspringen konnten und 1970 der Type II B zuzuordnen sind.

Von den Unternehmungen der Type III des Jahres 1960 sind 1970 noch rund 120 erhalten. Der Rest ist ausgeschieden und wurde durch Neuzugänge ersetzt.

Fassen wir zusammen, so haben von den ursprünglich elf Unternehmungen des Typs I drei unter Verstärkung anderer Tätigkeitsgebiete den Bau von Landmaschinen aufgegeben. Eine Unternehmung, nämlich Fahr, verlor die Eigenständigkeit. Eine weitere Unternehmung, Porsche-Diesel, wurde liquidiert. Bei Typ II haben von 16 Unternehmungen vier den Gegenstand gewechselt. Zwei Unternehmen wurden unter dem Zwang der Ereignisse ganz an Großunternehmen verkauft, eines zum erheblichen Teil. Zwei Unternehmungen haben freiwillig liquidiert, eine mußte Konkurs anmelden. Zwei Unternehmen sind neu hinzugekommen. Etwa strukturgleich erhalten haben sich - wenn wir die beiden Neuzugänge Kemper und Krone außer acht lassen - von 16 Unternehmungen im Jahre 1960 also nur sechs. Weniger einschneidend zeigen sich die Änderungen beim Typ III, wo immerhin rund 120 Unternehmungen des Jahres 1960 im Jahre 1970 wieder erscheinen.

---

1 Vergl. Süddeutsche Zeitung vom 7.5.1971 "Esterer gibt Landmaschinenproduktion auf"

25 Die Veränderung der Angebotsstruktur wichtiger Märkte

Wir wollen die Darstellung der Grundzüge der Entwicklung der deutschen Landmaschinenindustrie damit beschließen, daß wir aufzuzeigen versuchen, welche Veränderung die Angebotsstruktur wichtiger Märkte im Zuge des beschriebenen Wandels der Unternehmungsstrukturen erfahren hat. Wir beschränken uns dabei auf eine Darstellung der beiden wichtigsten Inlandsmärkte, nämlich des Schlepper- und des Mähdreschermarktes.

In Übersicht 8 sind die Marktanteile der deutschen Schlepperhersteller für die Jahre 1957 und 1970 gegenübergestellt. Es zeigt sich, daß die Zahl der Anbieter mit mehr als 5 % Marktanteil von neun im Jahre 1957 auf fünf im Jahre 1970 gesunken ist. Gleichzeitig hat sich der Marktanteil der jeweils fünf größten Hersteller von 48 % auf 72 % erhöht. Von den fünf größten Anbietern des Jahres 1970 sind vier Vollanbieter der Type I A, nämlich Klöckner-Humboldt-Deutz, IHC, Massey-Ferguson und Deere-Lanz. Die Firma Fendt ist als Teilanbieter der Type I B zuzurechnen. Demgegenüber befand sich unter den fünf größten Anbietern des Jahres 1957 nur ein Vollanbieter, nämlich die IHC. Drei Unternehmen KHD, Fendt und Rheinstahl-Hanomag waren als Teilanbieter der Type I B am Markt und Eicher schließlich gehörte als mittelgroßes Unternehmen der Type II A an. Berücksichtigen wir die Marktanteile ausländischer Hersteller mit, so ist festzuhalten, daß der Gesamtimportanteil von 1957 bis 1970 zwar gestiegen ist und gegenwärtig ca. 18 % beträgt, aber auf acht Anbieter verteilt ist, von denen keiner mehr als 3 % Marktanteil be-

Marktanteile deutsch. Schlepperhersteller 1957 und 1970

Nr.	Hersteller	U-Typ 1957	Markt-anteil 1957	U-Typ 1970	Marktan-teil 1970
1	KHD	I B	14,0	I A	18,8
2	IHC	I A	9,2	I A	17,5
3	Fendt	I B	8,7	I B	13,8
4	Eicher[x]	II A	8,7	-	-
5	Rheinstahl-Han.	I B	7,7	-	-
6	Porsche-Diesel	I B	7,1	-	-
7	Deere-Lanz	I A	6,4	I A	7,0
8	Fahr	I A	5,3	-	-
9	Linde-Güldner	I B	5,2	-	-
10	Kramer	II A	4,8	II A	unter 1
11	Massey-Ferguson	I A	3,2	I A	14,6
12	MAN	I B	2,7	-	-
13	Schlüter	II A	unter 2	II A	unter 1
14	H. Lanz	II A	"	-	-
15	Stihl	II A	"	-	-
16	Hatz	II A	"	-	-

Quelle: Frankfurter Allg. Zeitung v. 2.12.70 Übersicht 8

ferner: Statist. Mitteilungen des Kraft-
fahrt-Bundesamtes, Heft 2 v. Febr. 1971,
Bonn-Bad Godesberg 1971

x 1970 Massey-Ferguson zugerechnet

sitzt.[1]

Die Angebotsstruktur auf dem Mähdreschermarkt der Bundesrepublik für das Jahr 1970 ergibt sich aus Übersicht 9. Bei einem Gesamtanteil der fünf deutschen Anbieter von mehr als 95 %, entfallen auf die drei größten Hersteller Claas, Massey-Ferguson und KHD allein 81 %. Dagegen waren 1960 noch neun deutsche Anbieter am Markt, von denen nach unseren Ermittlungen sieben einen Anteil von mehr als 5 % besaßen. Bei letzteren handelte es sich im einzelnen um die Firmen Claas, Massey-Ferguson, IHC, Deere-Lanz, Ködel & Böhm, Fahr und Bautz. Bei einer typenmäßigen Betrachtung zeigt sich, daß von den fünf Anbietern des Jahres 1970 vier der Type I A zuzurechnen sind. Nur die Firma Claas zählt als Teilanbieter zur Type I B. Dagegen gehörten von den neun Anbietern des Jahres 1960 nur vier zur Type I A, nämlich Massey-Ferguson, IHC, Fahr und Deere-Lanz. Claas zählte wie 1970 zur Type I B. Drei Unternehmen, Ködel & Böhm, Bautz und Lely-Dechentreiter rechneten zur Type II A und die Firma Fella schließlich zur Type II B.

---

1 Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 2.12.1970, "Der deutsche Traktorenmarkt gehört jetzt den Großen". Ferner: Statistische Mitteilungen des Kraftfahrt-Bundesamtes, Heft 2 vom Februar 1971, Bonn - Bad Godesberg 1971

Marktanteile deutscher Mähdrescherhersteller 1970			
Nr.	Hersteller	Unt. Typ	Marktanteil 1969/70[x]
1	Claas	I B	47,6
2	Massey-Ferguson	I A	18,5
3	K H D	I A	14,8
4	Deere-Lanz	I A	9,3
5	I H C	I A	4,9

x Zeit vom 1.10.69 bis 30.9.70

Quelle: LAV-Mähdrescherstatistik

Übersicht 9

Teil 3

Eigenschaften, Bestimmungsfaktoren und Nachfragewirkungen agrarstruktureller Wandlungen.

Für die Klärung der Frage, inwieweit der Wandel der Agrarstruktur zur dargestellten Entwicklung der Landmaschinenindustrie beigetragen hat, ist eine Analyse der Agrarstruktur nach ihren Eigenschaften und deren Veränderungen sowie nach den Bestimmungsfaktoren und Nachfragewirkungen dieser Veränderungen notwendig. Wenn es uns gelingt, festzustellen, daß der Wandel bestimmter agrarstruktureller Eigenschaften eine nachhaltige Veränderung der Nachfrage nach Landmaschinen mit sich bringen mußte und somit die Erklärung für die dargestellte Umsatzentwicklung der Landmaschinenindustrie bildet, so betrachten wir dies als eine für alle Unternehmen dieses Industriezweiges relevante Veränderung der äußeren Lebensbedingungen, die ihrerseits notwendigerweise Anpassungsvorgänge zeitigen mußte. Insofern können wir eine mit dem Wandel der Agrarstruktur verbundene, nachhaltige Nachfrageänderung als äußeren ereignisbedingten Bestimmungsfakfaktor der Entwicklung der Landmaschinenindustrie bezeichnen, während die Anpassungsvorgänge selbst den inneren, vorwiegend von der internen Unternehmungsstruktur bedingten Bestimmungsfaktor darstellen. Unsere nachfolgenden Ausführungen beziehen sich im wesentlichen auf die deutsche Agrarstruktur. Wir sind aber der Meinung, daß unseren Feststellungen grundsätzliche Bedeutung für den EWG-Raum zukommt. Dies ergibt sich deduktiv aus der Identität der Bestimmungsfaktoren des agrarstrukturellen Wandels, induktiv aus der Verwertung diesbezüglicher Pressemeldungen und statistischer Untersuchungen.

Soweit es notwendig erscheint, werden wir auf die Entwicklung im EWG-Raum gesondert hinweisen.

31 Begriff und Eigenschaften der Agrarstruktur

In Anlehnung an neuere wirtschafts- und sozialgeographische Untersuchungen betrachten wir die Agrarstruktur als Gesamtheit der Eigenschaften eines landwirtschaftlichen Betriebssystems, wobei drei Komponenten zu unterscheiden sind: Die produktive, die absatzwirtschaftliche und die soziale Komponente.[1] Die soziale Komponente durchdringt dabei gleichsam die beiden übrigen.

Während die produktive Komponente beispielsweise das Bodennutzungssystem, die Betriebsgrößenstruktur und den Spezialisierungsgrad der Betriebe umfaßt, zählen zur absatzwirtschaftlichen Komponente die Vermarktungseinrichtungen und die Art und Stufung der Absatzwege. Die soziale Komponente schließlich beinhaltet unter anderem den Altersaufbau, die soziale Stellung und die Wertvorstellungen der in der Landwirtschaft Tätigen.

Setzt sich die Agrarstruktur so aus einer Vielzahl von Eigenschaften zusammen, so sind für unseren Untersuchungszweck die Eigenschaften von Bedeutung, von denen wir glauben, daß sie in besonderer Weise die Nachfrage nach Landmaschinen beeinflussen. Wir wollen sie als spezielle Eigenschaften der Agrarstruktur bezeichnen und zählen zu ihnen: die Gesamtzahl der landwirtschaftlichen Betriebe und ihre Größenschichtung, die sozialökonomische Struktur, das heißt

---

1 Vergl. Ruppert, K., Deuringer, L., Maier, I., WGI-Berichte zur Regional-Forschung, Band 7, München 1971, S. 30 ff.

die Aufteilung der Betriebe nach ihrem Erwerbscharakter, den Spezialisierungsgrad der Betriebe und schließlich die Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit. Wir unterstellen bei unserer Untersuchung ferner, daß die Inhaber landwirtschaftlicher Betriebe bestimmte Ziele verfolgen.

32 Die Entwicklung der speziellen Eigenschaften der Agrarstruktur

321 Die Betriebsgrößenstruktur

Die Entwicklung der landwirtschaftlichen Betriebsgrößenstruktur in der Bundesrepublik ist gekennzeichnet durch eine sich beschleunigende Abnahme der Kleinbetriebe von bis zu 15 ha landwirtschaftlicher Nutzfläche bei gleichzeitiger Zunahme der mittelgroßen Betriebe. Insgesamt jedoch nimmt die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe ab. Wie aus Übersicht 10 ersichtlich, hat die Zahl der Betriebe von 1960 bis 1970 um 374.000, das sind 23 % abgenommen. Allein im Jahre 1970 wurden 98.000 Betriebe aufgegeben, was einer Verminderung gegenüber 1969 um 7,3 % entspricht. Die Zahl der Betriebe bis zu 15 ha hat sich von 1960 bis 1970 um 424.000, das sind rund 30 % verringert, während die Betriebe der Größenklasse von 15 bis 50 ha um 48.000, das sind 19 % zugenommen haben. Die Zunahme der Großbetriebe über 50 ha ist bescheiden.

Für die zunehmende Beschleunigung dieses Umschichtungsprozesses spricht, daß sich allein von 1969 auf 1970 die Zahl der Betriebe bis 15 ha um 106.000, das sind 10 %, verringert hat bei einer Zunahme der Betriebe von 15 bis 50 ha um ca.

Zahl der landw. Betriebe nach Größenklassen i. d. Bundesrepublik					
a) Zahl in Tausend					
Jahr	0,5 - 15 ha	15 - 20 ha	20 - 50 ha	über 50 ha	insgesamt
1960	1.381.2	98,3	112.1	16,3	1.617,7
1969	1.063.5	111,6	149.1	18.0	1.342.1
1970	957.4	109.6	159.5	19.3	1.243.8
b) Veränderung in Tausend					
1970 zu 1960	-423.8	+11.3	+37.4	+3,0	-374.1
1970 zu 1969	-106.1	-2.0	+10.4	+1.3	- 98.3
c) Veränderung in %					
1970 zu 1960	- 30	+ 11	+ 30	+ 18	- 23,1
1970 zu 1969	- 10	- 1,8	+ 7	+ 7,2	- 7.3

Quelle: Materialband zum Agrarbericht 1971
der Bundesregierung, Bonn 1971

Übersicht 10

8.000, oder 3 %. Die Grenze zwischen abnehmenden und sich vergrößernden Betriebsklassen wandert dabei nach oben. Während noch im Zeitraum 1960 bis 1970 Betriebe von 15 bis 20 ha eine Zunahme um 11 % verzeichnen konnten, ergibt sich in dieser Größenklasse beim Vergleich 1969 zu 1970 bereits eine Abnahme um 1,8 %.

Trotz dieser einschneidenden Veränderungen ist die Betriebsgrößenstruktur der Bundesrepublik im Jahr 1970 noch immer durch das Vorherrschen kleinbäuerlicher Betriebe gekennzeichnet. 85,8 % aller Betriebe bewirtschaften weniger als 20 ha und bestellen 53 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche.[1/2]

Für den EWG-Raum im Ganzen zeichnet sich insoweit eine parallele Entwicklung ab, als gleichfalls eine Umschichtung zu größeren Betriebseinheiten bei insgesamt abnehmender Zahl landwirtschaftlicher Betriebe zu beobachten ist. So hat sich von 1960 bis 1967 die Gesamtzahl der Betriebe um ca. 900.000 verringert.[3] Die Verhältnisse sind allerdings von Land zu Land insofern verschieden, als Unterschiede in der Ausgangsstruktur vorhanden sind.[4]

---

1 Quelle: Agrarbericht 1971 der Bundesregierung, Bonn 1971

2 Im folgenden bezeichnen wir alle Betriebe mit weniger als 20 ha LN als Kleinbetriebe

3 Quelle: Materialband zur Agrarbericht 1971 der Bundesregierung
Vergl. ferner Süddeutsche Zeitung vom 13.10.1971 "Alle zehn Minuten ein Bauernhof weniger"

4 So betrug 1967 die durchschnittliche Betriebsgröße in ha landwirtschaftlicher Nutzfläche in der Bundesrepublik 10,6 gegenüber 19 in Frankreich und 11,4 im Durchschnitt der EWG.
Quelle: Materialband zum Agrarbericht 1971 der Bundesregierung

322 Die sozialökonomische Struktur

Der sozialökonomischen Struktur liegt eine Aufteilung der Betriebe nach ihrem Erwerbscharakter zu Grunde. Vollerwerbsbetriebe sind solche, in denen eine Familie ihren Lebensunterhalt ausschließlich aus dem landwirtschaftlichen Betrieb bezieht. Bei Zuerwerbsbetrieben gehen einzelne Familienmitglieder einem außerbetrieblichen Zuerwerb nach. Nebenerwerbsbetriebe schließlich werden nebenberuflich bewirtschaftet. Die Inhaber solcher Betriebe üben einen außerlandwirtschaftlichen Hauptberuf aus.

Im Jahre 1970 wurden 37 % aller bäuerlichen Betriebe als Vollerwerbsbetriebe geführt, 19 % als Zuerwerbs- und 44 % als Nebenerwerbsbetriebe.[1] Hieraus ergibt sich die große Bedeutung der Nebenerwerbsbetriebe. Obwohl weiter zurückgreifende Statistiken fehlen, kann angenommen werden, daß der Anteil der Nebenerwerbsbetriebe zugenommen hat und zumindest vorläufig weiter zunehmen wird. Diese Annahme wird durch die Entwicklung von 1965 bis 1970 gestützt. In dieser Zeit hat sich ihr Anteil von 42 % auf 44 % erhöht. Gleichzeitig hat sich der Anteil der Zuerwerbsbetriebe von 22 % auf 19 % ermäßigt.

Langfristig wird die Entwicklung der Nebenerwerbsbetriebe unterschiedlich beurteilt. Geiersberger beispielsweise sieht hier einen Betriebstyp von Bestand.[3] Andere Autoren dagegen wie Schmitt billigen dem Nebenerwerbsbetrieb nur vorübergehende Unterstützungsfunktionen zu.[4] Wir werden hierauf

---

1 Quelle: Materialband zum Agrarbericht 1971 der Bundesregierung
2 Quelle: desgleichen
3 Vergl. Geiersberger, E., Der Nebenerwerbslandwirt als Bindeglied zwischen Industrie und Landwirtschaft, in: Bayrisches Landwirtschaftliches Jahrbuch 1969, Heft 2, S. 133
4 Vergl. Schmitt, G., Diskriminierung des landwirtschaftlichen Nebenerwerbs?, in: Innere Kolonisation, Bonn 1968, S. 392

bei der Erörterung der Bestimmungsfaktoren der Agrarstruktur zurückkommen.

323 Spezialisierungsgrad der Betriebe und Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit

In fast allen Betrieben hat im Laufe des letzten Jahrzehnts eine zunehmende Betriebsvereinfachung und Spezialisierung stattgefunden. Kennzeichnen wir mit Betriebsvereinfachung die Ausgliederung aller unwesentlichen Betriebszweige, so geht die Spezialisierung darüber hinaus. Sie ändert die Betriebsorganisation dahingehend, daß in der Regel ein Betriebszweig unter Entfall aller übrigen so weit ausgedehnt wird, daß "die Arbeitsverfahren der Hochmechanisierung mit größtem Nutzen angewandt und die Verlust- und Rüstzeiten auf ein Mindestmaß beschränkt werden können."[1] Als Hauptlinie dieser Entwicklung hat sich die Trennung von Ackerbau und Viehhaltung herausgebildet.[2] Innerhalb des Ackerbaus ist in der Regel eine schwerpunktmäßige Ausrichtung auf wenige Mähdrusch- oder Hackbaufrüchte zu beobachten. Bei der Viehhaltung ist weithin eine Trennung von Milch- und Fleischviehhaltung erfolgt.

Diese Entwicklung spiegeln beispielsweise die Zahlen über die Haltung von Milchkühen und Schweinen nach Bestandsgrößenklassen.[3] Während noch 1967 rund 880.000 Milchkühe in Beständen bis zu 10 Stück gehalten wurden, war die Ver-

---

1 Bergmann, H., Arbeitsteilung und Spezialisierung in der Landwirtschaft, Essen 1962, S. 45

2 Vergl. Eisenkrämer, K., "Welcher landwirtschaftlichen Betriebsform gehört die Zukunft?, in: Mitteilungen der DLG, Heft 29, 86. Jahrgang, S. 749 ff.

3 Quelle: Bericht der Bundesregierung über die Lage der Landwirtschaft gem. § 4 des Landwirtschaftsgesetzes, Bonn 1970

gleichszahl von 1969 um 10 % niedriger. Dafür hatte sich die Milchkuhhaltung in Beständen über 10 Stück um 15 % erhöht. Ähnlich ist die Entwicklung der Schweinehaltung verlaufen.

Wenden wir uns den Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit zu, so steht die Zunahme der Maschinengemeinschaften und -ringe zahlenmäßig im Vordergrund. Von 16.000 im Jahre 1961 hat sich die Zahl der Maschinengemeinschaften auf 50.000 im Jahr 1969 erhöht.[1] Hier erwerben die Beteiligten gemeinsames Maschineneigentum zwecks gemeinschaftlicher Nutzung. Nutzungsrechte und -entgelte beruhen dabei auf vertraglicher Regelung. Die Maschinenringe nahmen von 100 auf 400 zu.[2] Dabei sind sogenannte Groß- und Kleinringe zu unterscheiden. Großringe weisen eine große Mitgliederzahl auf und bedienen sich in der Regel einer eigenen Geschäftsführung. Kleinringe ähneln dagegen in der Mitgliederzahl den Maschinengemeinschaften. Beide Formen von Maschinenringen unterscheiden sich von den Maschinengemeinschaften grundsätzlich dadurch, daß in der Regel nicht Gemeinschaftseigentum vorliegt, sondern auf Grund vertraglicher Abmachungen im Einzeleigentum befindliche Maschinen gegenseitig ausgetauscht werden. Die Bedeutung der Maschinenringe erschließt sich voll, wenn wir berücksichtigen, daß sie gegenwärtig rund 45.000 Mitglieder zählen, die zusammen etwa 1 Mio. ha LN, das sind 8 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche der Bundesrepublik bewirtschaften.[3]

---

1 Quelle: Bischoff, Th., "Mehrbetriebliche Maschinenverwendung aus betriebswirtschaftlicher Sicht", in: Mitteilungen der DLG, Heft 3, 86. Jg., S. 49 ff.
2 Quelle: Dergleiche, a.a.O., sowie: dld-Informationen deutscher Landjugend-dienst Nr. 81 vom Mai 1971
3 Quelle: dld-Informationen a.a.O.,

Wachsende Bedeutung kommt gleichfalls den Erzeuger- und Absatzgemeinschaften zu, deren Bildung durch das Gesetz zur Anpassung der landwirtschaftlichen Erzeugung an die Erfordernisse des Marktes vom 16.5.1969 gefördert wird.[1] Zu erwähnen ist ferner der Zusammenschluß einzelner Betriebszweige, nach Ausgliederung aus weiter bestehenden landwirtschaftlichen Unternehmen, zu einer neuen Wirtschaftseinheit.[2] Immerhin gab es 1970 333 solcher Teilfusionen mit ca. 10.000 Mitgliedern.

33 Die Bestimmungsfaktoren der agrarstrukturellen Entwicklung

Die Frage der Bestimmungsfaktoren ist unseres Erachtens aus zwei Gründen zu untersuchen. Erstens ergibt sich die Nachhaltigkeit der agrarstrukturellen Entwicklung aus der Konstanz ihrer Bestimmungsfaktoren. Zweitens erfordert die Klärung des Gesamtzusammenhanges eine diesbezügliche Analyse.

Ausgehend davon, daß Änderungen der Agrarstruktur das Ergebnis einer Vielzahl von einzelwirtschaftlichen Entscheidungen sind, sehen wir dort den Ansatzpunkt unserer Untersuchung. Wir unterstellen dabei, der allgemeinen Erfahrung folgend, daß die Inhaber landwirtschaftlicher Betriebe Einkommens- und Unabhängigkeitsziele verfolgen und in der Regel eine enge, traditionsbedingte Bindung an die Landwirtschaft vorliegt.

---

1 Marktstrukturgesetz, BGBL. I. S. 423
2 Vergl. hierzu Agrarbericht 1971 der Bundesregierung, Bonn 1971

Betrachten wir die Einkommenslage bäuerlicher Betriebe während der letzten zehn Jahre, so zeigt sich zu vergleichbaren Berufsgruppen ein fast konstanter Einkommensrückstand, der sich bei Kleinbetrieben bis 20 ha LN durchschnittlich auf mehr als 20 % beläuft, während er sich mit zunehmender Betriebsgröße vermindert.[1] Bei allgemein steigenden Einkommenserwartungen ist verständlich, daß diese unbefriedigende Erreichung des Einkommensziele notwendigerweise Überlegungen zur Verbesserung der Einkommenslage auslösen mußte und muß.

Die Einkommenslage wiederum ist bestimmt von der Gesamtheit der Umweltbedingungen und von innerbetrieblichen Faktoren. Lassen wir bei den innerbetrieblichen Faktoren die Güte der Betriebsführung, die sicher individuell verschieden ist, außer acht, so beeinflussen generell Qualität und Proportionen der eingesetzten Produktionsfaktoren über die Kostenwirtschaftlichkeit die Einkommenslage landwirtschaftlicher Betriebe. Die Faktorqualität ist dabei Ausdruck der Eignung und Modernität der eingesetzten Produktionsmittel und Verfahren, die Faktorproportionen geben das Einsatzverhältnis der Produktionsmittel zueinander und absolut - also die Betriebsgröße - wieder. Als Gesamtheit der Umweltbedingungen verstehen wir die staatlichen Lebensbedingungen sowie die Situation auf den Beschaffungs-

---

1 Es handelt sich hier um die Ergebnisse der Ertrags-Aufwandsrechnung nach § 4 LWG für landwirtschaftliche Betriebe der Bundesrepublik. Ziel dieser Rechnung ist es, festzustellen, inwieweit das effektive Einkommen landwirtschaftlicher Betriebe eine angemessene Verzinsung des betriebsnotwendigen Kapitals, ein angemessenes Entgelt für die Tätigkeit des Betriebsleiters und einen den Löhnen vergleichbarer Berufsgruppen entsprechender Lohnansatz enthält. Der Vergleich zeigt für das Wirtschaftsjahr 1968/69 bei Kleinbetrieben bis 20 ha LN einen Einkommensrückstand von 26 %, bei Mittelbetrieben bis 50 ha LN einen Einkommensrückstand von 18 % und bei Großbetrieben einen solchen von 3 %. Quelle: Agrarbericht 1971 der Bundesregierung, Bonn, 1971

und Absatzmärkten. Während die Beschaffungsseite der landwirtschaftlichen Betriebe von steigenden Preisen für Betriebsmittel und Lohnarbeitskräfte geprägt war und ist, ist die Absatzseite so maßgeblich von den Zielen und Mitteln der Agrarpolitik bestimmt, daß hier ein kurzes Eingehen auf deren Grundsätze notwendig erscheint.[1]

Das Ziel der gegenwärtigen nationalen und supranationalen Agrarpolitik ist die Verbesserung der Einkommen landwirtschaftlicher Betriebe durch eine Neugestaltung der Produktionsstruktur.[2] Das Ausscheiden einer möglichst großen Zahl von Betrieben unter gleichzeitiger Verminderung der landwirtschaftlichen Nutzfläche soll den Übergang zu arbeitsextensiven Großbetrieben fördern und den in der Landwirtschaft Verbleibenden einen höheren Einkommensanteil sichern. Die Bundesregierung erklärt hierzu: "Die Verwirklichung des einkommenspolitischen Zieles, aber auch die Lösung der Überschußprobleme, ist nach den Erfahrungen der zurückliegenden Jahre mit agrarpolitischen Mitteln allein nicht zu erreichen. Hierzu bedarf es vielmehr einer Integration der Agrarpolitik in die allgemeine Wirtschaftspolitik. Wenn die agrarpolitischen Maßnahmen weiterhin und verstärkt durch geeignete Maßnahmen der allgemeinen Wirtschaftspolitik, der Sozialpolitik und der Bildungspolitik ergänzt und unterstützt werden, die den Übergang in eine nicht landwirtschaftliche Tätigkeit erleichtern oder die Aufgabe der Landwirtschaftung ermöglichen, können die Einkommensprobleme der Landwirtschaft gelöst werden."[3]

---

1 Der Index der Einkaufspreise landwirtschaftlicher Betriebsmittel betrug im Wirtschaftsjahr 69/70 etwa 106 % gegenüber 100 % im Basisjahr 1962/63. Quelle: Agrarbericht 1971 der Bundesregierung, Bonn 1971

2 Mit Zustandekommen der EWG hat die BRD ihre Kompetenzen auf dem Gebiet der landwirtschaftlichen Markt- und Preispolitik an die supranationalen Brüsseler Organe abgegeben. Nationale Zuständigkeiten bestehen weiterhin für die Struktur-, Bildungs- und Sozialpolitik des landwirtschaftlichen Bereichs.

3 Agrarbericht 1971 der Bundesregierung, Bonn 1971, S. 68

Hier kommt klar ein Wandel agrarpolitischer Ziele und Mittel zum Ausdruck. Bis Mitte der 60er Jahre war es das erklärte Ziel nationaler Agrarpolitik, die Einkommenslage der Landwirtschaft unter Erhaltung einer möglichst großen Zahl bäuerlicher Existenzen zu verbessern. Als geeignete Mittel hierfür sah man eine erzeugerfreundliche Preispolitik und ergänzend ein System von Direkthilfen zur Erhöhung der Einnahmen bzw. zur Verringerung der Ausgaben. Dazu sollte durch eine allgemeine Förderung der Investitionen sowie durch Vornahme struktureller Verbesserungen wie beispielsweise der Flurbereinigung die Produktivität gesteigert und eine allmähliche Anpassung erreicht werden.[1] Die Abkehr von solchen agrarpolitischen Zielen und Mitteln vollzog sich nach Verwirklichung des gemeinsamen Agrarmarktes der EWG unter dem Zwang erheblicher Marktungleichgewichte und der hierfür notwendigen finanziellen Aufwendungen.[2] Die Ursachen dieser Ungleichgewichte waren auf der Angebotsseite die Mobilisierung bisher nicht genützter Produktionsreserven in Ländern, denen die Festsetzung der EWG-Richtpreise Preiserhöhungen brachte und eine allgemeine rasche Weiterentwicklung des biologisch- und mechanisch-technischen Fortschritts.[3/4] Der schnell wachsenden Produktion aber stand eine durch abnehmende Einkommenselasti-

---

1 Beispielsweise bewirkte die Erweiterung des Zinsverbilligungsprogrammes im Juli 1962, die eine generelle Verbilligung der Kredite um 3,5 % brachte, sofern der Verwendungszweck der Steigerung der Wirtschaftlichkeit diente, eine Neuaufnahme von Krediten von allein im Wirtschaftsjahr 62/63 1.513 Mio. DM. Quelle: Bericht der Bundesregierung über die Lage der Landwirtschaft gemäß § 4 des Landwirtschaftsgesetzes, Bonn 1964

2 Vergl. hierzu "Die EWG-Agrarpolitik in der Diskussion-Perspektiven des Mansholt-Planes" in: Berichte des deutschen Industrie-Instituts, Jahrgang 3, Nr. 1

3 EWG-Richtpreise beinhalten im Rahmen von Marktordnungssystemen auf Grund bestehender staatlicher Interventionsverpflichtungen eine Preis- und Absatzgarantie für den Hersteller. Sie gelten heute für alle wichtigen Agrarprodukte.

4 Zur Unterscheidung von biologisch - und mechanisch technischem Fortschritt vergl. Weinschenck-Meinholdt, Landwirtschaft im nächsten Jahrzehnt, Stuttgart 1969, S. 91 ff.

zitäten gekennzeichnete, nur mäßig wachsende Nachfrage gegenüber.

Im Zuge des Wandels agrarpolitischer Zielsetzung kommt der Preispolitik heute eher die Aufgabe zu, durch ein Einfrieren des gegebenen Preisniveaus den Einkommensabstand zu nicht-landwirtschaftlichen Berufsgruppen zu vergrößern und somit einen vermehrten Anreiz zur Aufgabe der Landwirtschaft zu schaffen. Beispielsweise wurden die Richtpreise landwirtschaftlicher Erzeugnisse in den Wirtschaftsjahren 68/69, 69/70 und 70/71 unverändert beibehalten, und erst für 71/72 ist eine Preisanhebung um ca. 5 % beschlossen. Die Möglichkeit aber, daß sich die Marktpreise nachhaltig oberhalb der festgelegten Richtpreise einpendeln, ist bei der beschriebenen Gesamtkonstellation von Angebot und Nachfrage wenig wahrscheinlich. Ähnliches, wie für die Preispolitik, gilt für die Subventionspolitik. Wurde doch der Großteil der Subventionen inzwischen durch gezielte, strukturwirksame Förderungsprogramme ersetzt. Als Beispiel hierfür kann das sogenannte einzelbetriebliche Förderungsprogramm der Bundesregierung vom 26.10.1970 gesehen werden, das eine Reihe von Maßnahmen zur Unterstützung entwicklungsfähiger Betriebe enthält.[1] Als entwicklungsfähig gelten danach alle Betriebe, die gegenwärtig ein Reineinkommen von ca. DM 20.000 zu erwirtschaften in der Lage sind.[2] Dies werden in der Regel Betriebe mit einer landwirtschaftlichen Nutzfläche von

---

1 Einzelbetriebliches Förderungs- und soziales Ergänzungsprogramm vom 26.10.1070, Anwendung ab 1.7.71

2 Das Reineinkommen ist dabei als der Betrag definiert, der dem Unternehmer und seinen Mitarbeitern nach Abzug des Sachaufwandes (einschließlich Schuldzinsen und Pachten) vom Unternehmungsertrag verbleibt.
Quelle: Agrarbericht 1971 der Bundesregierung, Bonn 1971

mehr als 20 ha sein, denn das durchschnittliche Reineinkommen der Betriebe unter 20 ha betrug im Wirtschaftsjahr 69/70 nur ca. DM 13.000.[1] Ergänzt wird dieses agrarpolitische Vorgehen durch umfangreiche Maßnahmen auf dem Gebiet der regionalen Strukturförderung sowie der Bildungs- und Sozialpolitik.[2] Gemeinsames Ziel ist dabei, die Möglichkeiten der Einkommenserzielung außerhalb der Landwirtschaft zu verbessern und so den Abwanderungsprozeß zu beschleunigen.

Der beschriebene Wandel der Agrarpolitik brachte und bringt durch die Abkehr von einer Politik der allgemeinen, strukturneutralen Einkommenstützung unter Hinwendung zur gezielten Förderung größerer Betriebe im besonderen für kleinbäuerliche Betriebe erhebliche Nachteile. Unterstellen wir zunächst, daß die Inhaber solcher Betriebe auch in Zukunft ihren Haupterwerb in der Landwirtschaft finden wollen oder mangels anderer Möglichkeiten finden müssen, so kann eine Verbesserung der Einkommenslage - bei Nichtbeeinflußbarkeit der Situation auf der Beschaffungs - und Absatzseite - nur durch eine Umgestaltung des Faktoreinsatzes mit dem Ziel der Stückkostensenkung erfolgen.

---

1 Quelle: Materialband zum Agrarbericht 1971 der Bundesregierung, Bonn 1971

2 Im Rahmen der regionalen Strukturförderung bestehen derzeit 20 regionale Aktionsprogramme für strukturschwache Gebiete. Vorgesehen ist hier, zunächst bis 1973, die Förderung gewerblicher und infrastruktureller Investitionen. Beispiele: Alpenplan, Emsland-Programm etc.

Zur Bildungspolitik siehe das Arbeitsförderungsgesetz vom 25.6.69. Hiernach erhalten Landwirte einen Rechtsanspruch auf Förderung durch die Bundesanstalt für Arbeit in gleicher Weise wie Arbeitnehmer.

Zur Sozialpolitik siehe das Gesetz zur Verbesserung und Ergänzung sozialer Maßnahmen in der Landwirtschaft vom 21.12.70, das im einzelnen eine Verbesserung der Landabgaberente und die Einführung eines Zuschusses zur Nachentrichtung von Beiträgen zur gesetzlichen Rentenversicherung vorsieht.

Überlegungen dieser Art aber werden zwangsläufig in die Richtung einer Betriebserweiterung, einer zunehmenden Spezialisierung oder eines verstärkten Anschlusses an Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit führen. Eine Betriebserweiterung wird in der Regel erst die Voraussetzungen für den Einsatz moderner Produktionsverfahren schaffen und eine bessere Ausnutzung der Kapazität sowohl der maschinellen Hilfsmittel wie der Arbeitskraft der bäuerlichen Familie herbeiführen. Das Bestehen bestimmter Mindestbetriebsgrößen für bäuerliche Vollerwerbsbetriebe liegt ja auch dem erwähnten einzelbetrieblichen Förderungsprogramm zugrunde. Man darf aber nicht übersehen, daß gerade der Anwendung des technischen Fortschritts die Tendenz innewohnt, die Grenze der Mindestbetriebsgröße ständig weiter nach oben zu verlagern. Zum einen nämlich steigen im Zuge der technischen Entwicklung die Kostenvorteile von Großmaschinen relativ stärker als die kleinerer Geräte, zum andern verlangt die laufende Freisetzung menschlicher Arbeitskraft durch Maschineneinsatz eine entsprechende Erweiterung der Arbeitsmöglichkeiten, wenn nicht durch erhöhte Arbeitsintensität die erreichten Kostenvorteile wieder verlustig gehen sollen. Der Landwirt wird den produktivitätsteigernden Effekt einer Betriebsgrößenerweiterung noch erhöhen können, wenn er damit Maßnahmen zur Betriebsvereinfachung bzw. Spezialisierung verbindet. Das mit verstärkter Spezialisierung verbundene Risiko kann beschränkt werden, wenn ein Zusammenschluß zu überbetrieblichen Erzeugungs- und Absatzgemeinschaften erfolgt. Insofern kommt der Bildung von Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit verstärkte Bedeutung zu. Diese erwächst aber auch dann, wenn der Betriebsinhaber beispielsweise auf den Kauf eigener Maschinen verzichtet und dafür die Hilfe von Maschinengemeinschaften oder -ringen in Anspruch nimmt. Maschinenringe bilden gewissermaßen ein Substitut für die man-

gelnde Teilbarkeit von Produktionsfaktoren und vermeiden bei ungenügender Betriebsgröße Leerkosten des Kapitaleinsatzes.[1]

Zusammenfassend stellen wir fest: Der Wandel der Agrarpolitik verstärkt - sofern die Landwirtschaft Haupterwerb bleiben soll - den Zwang zu kostenwirtschaftlichen Anpassungsmaßnahmen insbesondere der kleinbäuerlichen Betriebe. Als sinnvolle Alternativen bieten sich Betriebsgrößenerweiterung, Betriebsvereinfachung und -spezialisierung sowie die verschiedenen Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit an.

Beziehen wir die Alternativen der Betriebsaufgabe und der Landwirtschaft im Nebenerwerb mit ein, so wird der Betriebsinhaber das unter Ausschöpfung aller Rationalisierungsmöglichkeiten aus landwirtschaftlicher Tätigkeit zu erwartende Einkommen mit den Einkommensmöglichkeiten außerhalb der Landwirtschaft vergleichen. Diese sind im wesentlichen bestimmt durch seinen Bildungsstand bzw. durch die Möglichkeiten diesen zu erweitern, die Höhe und Dauer staatlich gewährter Übergangsgelder, die regionale Wirtschaftsstruktur und die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung. Je schneller ein Übergang erfolgen kann und je sicherer und zufriedenstellender die neue Existenzgrundlage betrachtet wird, desto geringer wird die Neigung zur Fortführung der Landwirtschaft sein. Im Einzelfall wird die Entscheidung zur gänzlichen Aufgabe der Landwirtschaft oder zur Fortführung einer Nebenerwerbslandwirtschaft von der Ausprägung der Faktorstellen - und diese kann in Abhängigkeit von der regionalen Wirtschafts-

---

1 Der Umfang von Leerkosten in kleinen und mittleren Ackerbaubetrieben wurde insbesondere von Bischoff untersucht. Vergl. hierzu Bischoff, Th., Mehrbetriebliche Maschinenverwendung aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Mitteilungen der DLG, 86. Jg., Heft 3, S. 49 ff

struktur sehr verschieden sein - und dem Gewicht der Ziele und Wertvorstellungen bestimmt sein. Allgemein jedoch rückt die Alternative einer Aufgabe der Landwirtschaft oder der Fortführung der Landwirtschaft im Nebenerwerb auf Grund der staatlichen Aktivitäten und auf Grund der allgemeinen Einkommensentwicklung außerhalb der Landwirtschaft verstärkt in das Entscheidungskalkül.

Unsere Analyse sollte zeigen, welch entscheidenden Einfluß die Agrarpolitik im Verein mit den sie ergänzenden wirtschafts-, struktur-, sozial- und bildungspolitischen Maßnahmen auf die Umweltbedingungen und über diese auf die Strukturänderungsentscheidungen bäuerlicher Betriebe ausübt. Für eine grundsätzliche Änderung der gegenwärtigen Agrarpolitik ist ökonomisch gesehen kein Raum. Soll das Marktgleichgewicht erhalten bleiben, so ist bei dem gegebenen hohen Selbstversorgungsgrad der EWG für die Produktionsausweitung nur im Umfang der Nachfragezunahme Platz.[1] Letztere wird bedingt durch die langsame Vermehrung der Bevölkerung und die abnehmende Einkommenselastizität auf bescheidene jährliche 1,8 % für den Bereich der EWG und 1,3 % für die Bundesrepublik geschätzt.[2] Eine grundsätzliche Änderung der allgemeinen Politik in Richtung auf neue Maßstäbe in der Agrarpolitik ist gleichfalls wenig wahrscheinlich. Eher scheint es uns möglich, daß zur Vermeidung von Härten und zur Dämpfung des Unmuts der Betroffenen durch geringfügige Preisanhebungen der Prozeß von Zeit zu Zeit verlangsamt wird. Wenn aber die Grundtendenz der staatlichen Agrar-

---

1 Die Erzeugung der EWG-Länder bleibt gegenwärtig nur bei Futtergetreide, Rindfleisch und pflanzlichen Fetten nennenswert hinter dem inländischen Verbrauch zurück. Nach Vorausschätzungen wird der Selbstversorgungsgrad bei Getreide noch zunehmen, bei Rindfleisch wird ein Einfuhrbedarf von ca. 15 % verbleiben.
Quelle: Weinschenck-Meinhold, Landwirtschaft im nächsten Jahrzehnt, a.a.O., S. 88 ff.

2 Vorschätzung für die Jahre 1970 bis 1975 aus: Agrarbericht 1971 der Bundesregierung, Bonn 1971

politik konstant bleibt, so wird bei gegebenen Zielen der bäuerlichen Betriebsinhaber und auf der Grundlage der in der Landwirtschaft herrschenden Produktionsbedingungen der technische Fortschritt zusammen mit den in die Wege geleiteten staatspolitischen Maßnahmen den Strukturänderungsprozess beschleunigen. Dies wird umso mehr der Fall sein, wenn wir die Prämisse gegebener Zielvorstellungen aufheben und berücksichtigen, daß sich die bäuerlichen Wertvorstellungen von der traditionsbedingten Bindung an die Landwirtschaft weg zu einer stärkeren Betonung von Einkommens- und Freizeitszielen hin zu verschieben beginnen.[1]

Umfang und Intensität der Größenumschichtung und der Betriebsaufgabe werden im Laufe der nächsten Jahre schon deshalb zunehmen, weil sich die volle Wirkung der gegenwärtigen Preispolitik und der ergänzenden Struktur-, Bildungs- und Sozialpolitik erst einstellen wird. Im selben Maß werden die Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit verstärkt an Bedeutung gewinnen. Die sozialökonomische Struktur wird sich unserer Meinung nach auf lange Sicht zum Vollerwerbsbetrieb hin entwickeln. Je sicherer und besser die Erwerbsmöglichkeiten außerhalb der Landwirtschaft betrachtet werden, desto eher wird der landwirtschaftliche Nebenerwerb ein Übergangsstadium bleiben. Nur dort, wo trotz aller regionaler Strukturförderungen die Erwerbschancen außerhalb der Landwirtschaft unbefriedigend bleiben, wird der Nebenerwerb seine Bedeutung erhalten.

---

1 Inwieweit beispielsweise das verstärkte Auftreten von Sozialbrache Indikator solcher veränderter bäuerlicher Wertvorstellungen ist, wurde von Ruppert und Hartke untersucht. Vergl. hierzu Hartke, W., Die soziale Differenzierung der Agrarlandschaft im Rhein-Main-Gebiet, in: Erdkunde,7. Jg., S. 11 ff.
Ferner: Ruppert, K., Zur Definition des Begriffes Sozialbrache, in: Erdkunde, 12. Jg., S. 226 ff.

34 Die Nachfragewirkungen von Änderungen der speziellen Eigenschaften der Agrarstruktur

341 Die Nachfrage nach Landmaschinen als Ausdruck des Investitionsverhaltens landwirtschaftlicher Betriebsinhaber

Das Investitionsverhalten landwirtschaftlicher Betriebsinhaber bestimmt den Umfang der Bruttomaschineninvestition der Landwirtschaft. Sehen wir vom Maschinenimport ab, so entspricht der Inlandsumsatz der deutschen Landmaschinenindustrie der Bruttomaschineninvestition.

Unterteilen wir die Bruttoinvestition in Zusatz- und Ersatzinvestition und fragen nach deren Bestimmungsgründen, so stellen wir fest: der Umfang der Zusatzinvestition wird von der Investitionsneigung der Inhaber landwirtschaftlicher Betriebe und von der Möglichkeit der Durchführung solcher Investitionen bestimmt. Die Investitionsneigung ihrerseits hängt davon ab, welchen zusätzlichen Beitrag zur Erreichung gegebener Betriebsziele der Betriebsinhaber von einer geplanten Investition erwarten kann. Die Möglichkeit der Durchführung geplanter Investitionen sehen wir im wesentlichen durch Größe und Kosten der erforderlichen Kapitalbeschaffung begrenzt. Anders liegen die Dinge bei der Ersatzinvestition. Hier können wir annehmen, daß ihr Umfang in der Hauptsache von der Größe und Lebensdauer der vorhandenen Maschinenbestände - also von vorwiegend technischen Einflußgrößen - bestimmt ist.

Unsere Aufgabe wird es nun sein, den Einfluß von Änderungen der speziellen Eigenschaften der Agrarstruktur auf die Investitionsneigung, auf die Möglichkeit der Durchführung von Investitionen und auf den Umfang der Ersatzinvestition aufzu-

zeigen. Wir gehen dabei davon aus, daß die speziellen Eigenschaften der Agrarstruktur in besonderer Weise auf diese Größen Einfluß nehmen. Wir werden darüberhinaus versuchen, alle sonstigen Eigenschaften der Agrarstruktur bzw. deren Veränderungen mitzuberücksichtigen, wenn ihnen im Verbund mit speziellen Eigenschaften oder unabhängig davon Nachfragewirkungen zuzurechnen sind. Es muß sich dabei allerdings stets um nachhaltige Änderungen handeln.

Unsere Arbeitsmethode wird auch im folgenden deduktiv sein, das heißt, wir bemühen uns unter Zugrundelegung empirisch gesicherter Prämissen um eine Darstellung der Beziehungszusammenhänge und versuchen, durch gedankliche Ableitung Art und Intensität der Nachfragewirkungen zu ermitteln. Wir unterscheiden uns hier bewußt von Ansätzen anderer Art, die unter Zuhilfenahme ökonometrischer Methoden eine quantitative Bestimmung der Einflußgrößen erstreben.[1] Wir halten demgegenüber unser Vorgehen aus zwei Gründen für gerechtfertigt: Zum einen würde die sonst erforderliche explizite Behandlung ökonometrischer Verfahren den Schwerpunkt unserer Arbeit in einer Weise verlagern, die nicht beabsichtigt ist, zum andern sehen wir die Möglichkeiten dieser Verfahren und entsprechend ihren Aussagewert als so begrenzt an, daß unseres Erachtens das hier zur Anwendung kommende deduktive Vorgehen eine umfassendere und ausgewogenere Darstellung erlaubt.

---

1 Vergl. hierzu Hochstein, H.-I., Die Bestimmungsgründe der Nachfrage nach Ackerschleppern in der Bundesrepublik Deutschland, in: Agrarwirtschaft, Heft 7, 1969, S. 217 ff.

342 Die Nachfragewirkungen von Änderungen der Betriebsgrößenstruktur

Die Nachfragewirkungen von Änderungen der Betriebsgrößenstruktur wollen wir in vier Schritten untersuchen. Zunächst wenden wir uns den Wirkungen zu, die von der Aufgabe landwirtschaftlicher Betriebe zu erwarten sind. Sodann untersuchen wir, welche Einflüsse von der Fortführung kleiner Betriebe ausgehen dürften und wenden uns weiter den Betrieben zu, die eine Erweiterung erfahren. Zur Abrundung soll ferner das Investitionsverhalten der mittelgroßen und großen Betriebe erfaßt werden, die in etwa unveränderter Größe fortgeführt werden. Wir arbeiten dabei insofern unter der Bedingung "ceteris paribus", als wir unterstellen, daß die sozialökonomische Struktur, der Spezialisierungsgrad und der Umfang überbetrieblicher Zusammenarbeit zunächst keine Änderung erfahren.

a) Das Ausscheiden von Betrieben

Das Ausscheiden von Betrieben bewirkt zwangsläufig den vollkommenen Ausfall der auf sie entfallenden Ersatz- und Zusatzinvestitionen. Der erhebliche Rückgang der Zahl landwirtschaftlicher Betriebe in den Jahren von 1960 bis 1970 mußte somit - für sich betrachtet - zu einer einschneidenden und nachhaltigen Minderung der Bruttoinvestition führen.

Ein zweiter Effekt der Betriebsaufgabe darf nicht übersehen werden: Bei der Auflösung von Betrieben kommen die vorhandenenen Maschinenbestände zum Verkauf. Diese Gebrauchtmaschinen aber sind häufig voll funktionsfähig und entsprechen zum Teil dem neuesten Stand der Technik. Sie sind somit in der Lage, den Kauf einer fabrikneuen Maschine zu ersetzen und dadurch zumindest einen Teil der Nachfrage nach neuen Maschinen zu absorbieren.

b) Die Fortführung von Kleinbetrieben

Entsprechend unserer bisherigen Sprachregelung betrachten wir alle Betriebe unter 20 ha LN als Kleinbetriebe. Solche Betriebe erzielen zumeist ein Reineinkommen, das erheblich unter dem liegt, welches das einzelbetriebliche Förderungsprogramm als Voraussetzung für die Gewährung von Investitionsbeihilfen verlangt.[1]

Bei Fortführung solcher Betriebe mit dem Ziel des Haupterwerbes aus landwirtschaftlicher Tätigkeit ist zu erwarten, daß die anhaltend schlechte Einkommenslage die Investitionsneigung und die Möglichkeit zur Durchführung von Investitionen zunehmend beeinträchtigt. Der Durchführung weiterer Investitionen dürften im besonderen die Schwierigkeiten der Kapitalbeschaffung entgegenstehen. Diese ergeben sich daraus, daß die Möglichkeiten der Fremdfinanzierung durch die zunehmende Verschuldung, die wohl in vielen Fällen schon mit dem Erreichen der Verschuldungsgrenze verbunden ist, und durch den Wegfall der staatlichen Investitionsbeihilfen begrenzt sind, während eine Finanzierung aus eigener Kraft ohnehin so gut wie unmöglich ist.[2] Neben der aktuellen Einkommenslage müssen auch die noch weniger befriedigenden Zukunftsaussichten solcher Betriebe das Investitionsverhalten hemmen.

In vielen Fällen werden kleine Betriebe nur mehr auf Zeit fortgeführt. Der Inhaber wartet entweder darauf, daß sich

---

1 Vergl. S. 64

2 Der Fremdkapitalbestand in der Landwirtschaft der Bundesrupublik hat von 1962 bis 1972 von 14.522 Mio. DM auf 29.260 Mio. DM zugenommen. Dabei beträgt die Belastung der Kleinbetriebe bis 20 ha LN gegenwärtig 2.854 DM pro ha LN, die der Mittelbetriebe von 20 bis 50 ha LN 2.609 DM pro ha LN und die der Großbetriebe über 50 ha LN 1.723 DM pro ha LN. Quelle: Materialband zum Agrarbericht 1971 der Bundesregierung, Bonn 1971

die Gelegenheit einer Existenz außerhalb der Landwirtschaft ergibt oder aber er steht im vorgerückten Alter und führt die Landwirtschaft so lange weiter, bis er aus dem Berufsleben ausscheidet. Hier dürften Zusatzinvestitionen fast völlig unterbleiben; auch an sich notwendige Ersatzinvestitionen werden wohl häufig unterlassen. Man nimmt dafür eher erhöhte Reparaturaufwendungen in Kauf und versucht, die Zeit bis zur entgültigen Aufgabe der Landwirtschaft zu überbrücken.

Fassen wir zusammen, so ist von der Fortführung von Kleinbetrieben über die Einschränkung von Zusatz- und Ersatzinvestitionen im zunehmenden Maße eine Minderung der Bruttoinvestition zu erwarten. Beachtenswerte investitionsfördernde Aspekte können wir demgegenüber nicht entdecken.

c) Die Erweiterung von Betrieben

Bei der Erweiterung von Betrieben gehen wir davon aus, daß durch Zupacht oder Zukauf eine Erweiterung der Betriebe über 20 ha LN hinaus erfolgt. Derart erweiterte Betriebe sollen ein Reineinkommen erzielen, das den Bedingungen des einzelbetrieblichen Förderungsprogramms entspricht.

Hier sind unseres Erachtens durchaus investitionsfördernde Kräfte festzustellen. Die mit der Erweiterung verbundene Verbesserung der Einkommenslage und der Einkommensaussichten dürfte die Investitionsneigung und die Durchführungsmöglichkeit von Investitionen günstig beeinflussen. In einer Erweiterung dokumentiert sich ferner der feste Wille des Betriebsinhabers, seinen Betrieb auf Dauer fortzuführen. Es ist deshalb zu erwarten, daß er Ersatzinvestitionen rechtzeitig vornimmt und auf die Modernität seiner Produktionsmittel achtet. Ferner wird die Betriebsgrößenerweiterung in der Regel verbesserte Möglichkeiten für die Anwendung des technischen Fortschritts schaffen. Schließlich wird die Durchführung von

Investitionen durch die mögliche Inanspruchnahme staatlicher Investitionshilfen erleichtert.

Diesen investitionsfördernden Kräften steht nun eine Reihe von solchen gegenüber, die wir für investitionshemmend halten. Wir wollen sie gleichfalls einzeln benennen, ehe wir an eine Bewertung der einander entgegenstehenden Einflüsse herangehen. Als hemmend in bezug auf die Vornahme von Zusatzinvestitionen ist zunächst der gegebene hohe Mechanisierungsgrad unserer Landwirtschaft zu nennen, der in der Regel für die Bewirtschaftung erweiterter Flächen ausreicht.[1] Die gegebene Mechanisierung befähigt die Betriebe unseres Erachtens auch dann, auf Zusatzinvestitionen zu verzichten, wenn die Abwanderung landwirtschaftlicher Arbeitskräfte anhält.[2] Geht doch auch das einzelbetriebliche Förderungsprogramm davon aus, daß Betriebe dieser mittleren Größenklasse allein mit der Arbeitskraft einer bäuerlichen Familie zu bewirtschaften sind.[3] Da aber in vielen landwirtschaftlichen Betrieben heute nur noch der Betriebsinhaber und seine Ehefrau tätig sind, wird die Abnahme der landwirtschaftlichen Erwerbstätigen in Zukunft eng mit der Be-

---

1 Die Landwirtschaft der Bundesrepublik weist beispielsweise bei Schleppern und Mähdreschern den höchsten Besatz aller EWG-Länder auf. So waren 1968 1.293.000 Schlepper im Einsatz gegenüber 1.175.000 in Frankreich und 543.000 in Italien. 150.000 Mähdreschern in der Bundesrepublik standen 124.000 in Frankreich und nur 20.000 in Italien gegenüber. Und dies bei einer landwirtschaftlichen Nutzfläche, die nur etwa 40 % derjenigen Frankreichs und 70 % der Italiens beträgt. Der Maschinenkapitaleinsatz pro ha LN ist dabei bei den Kleinbetrieben mit 1.535 DM/ha am größten. Bei Mittelbetrieben beträgt er gegenwärtig 1.175 DM/ha und bei Großbetrieben 865 DM/ha. Quelle: Materialband zum Agrarbericht 1971 der Bundesregierung

2 Die Zahl der Erwerbstätigen in der Land- und Forstwirtschaft des Bundesgebietes verringerte sich von 1960 bis 1970 um 1,2 Mill. Dies bedeutet einen Rückgang um rund ein Drittel. Die durchschnittliche jährliche Abnahme betrug in diesem Zeitraum 120.000 Erwerbstätige oder 4 %. Quelle: Agrarbericht 1971 der Bundesregierung

3 Die Arbeitskraft einer bäuerlichen Familie wird dabei 1 1/2 Vollarbeitskräften gleichgestellt.

triebsaufgabe verbunden sein. Dies war bis Mitte der 60er Jahre anders. Damals ging von der Abwanderung von Arbeitskräften - waren es nun Lohnarbeiter oder familienzugehörige Kräfte - ein kräftiger Impuls auf das Investitionsverhalten aus.

Wir fassen zusammen: die gegenwärtige hohe Mechanisierung gibt in der Regel zur Vornahme von Zusatzinvestitionen auch bei Erweiterung der vorhandenen Nutzfläche keine Veranlassung. Die investitionsfördernden Impulse aus der Abwanderung landwirtschaftlicher Arbeitskräfte sind - zumindest in dieser Betriebsgrößenklasse - heute weitgehend erloschen. Investitionshemmend wirkt sich ferner die bereits erwähnte hohe Verschuldung der Landwirtschaft aus. Dies umso mehr, als mit der Erweiterung der Betriebsgröße zumeist erhebliche finanzielle Belastungen verbunden sind, die in der Regel nur über Kredite finanziert werden können. Einen weiteren wesentlichen Faktor für eine zurückhaltende Investitionstätigkeit stellt bei diesen Betrieben ferner die immer noch bestehende Divergenz zwischen nationalen und supranationalen Zielvorstellungen über die letztlich anzustrebende Betriebsgröße dar. Während - wie mehrfach erwähnt - das einzelbetriebliche Förderungsprogramm der Bundesrepublik alle Betriebe für entwicklungsfähig und damit förderungswürdig hält, die gegenwärtig ein Reineinkommen von mindestens DM 20.000,-- zu erzielen vermögen, geht die EG-Kommission in ihren neuesten Vorschlägen vom 29.4.1970 von wesentlich höheren Vorstellungen aus.[1] Es

---

1 Diese Vorschläge beruhen prinzipiell auf den Reformvorschlägen der Kommission der EG von 1968, dem sogenannten Mansholt-Plan. Sie sind aber insofern modifiziert, als produktionstechnische Größenmerkmale fallen gelassen wurden und dafür Einkommensgrößen herangezogen werden. Entwicklungsfähige Betriebe sollen hiernach ein Mindesteinkommen von ca. DM 32.000,-- erzielen.

ist klar, daß unter solchen Umständen Unsicherheit Platz greifen muß und die Investitionstätigkeit entsprechend eingeschränkt wird. Schließlich sei erwähnt, daß bedingt durch die Einkommenslage und unter dem Einfluß einer zunehmenden betriebswirtschaftlichen Beratung die Ansprüche an den Investitionserfolg steigen. Der Landwirt neigt - bildlich gesprochen - wohl mehr als früher dazu, die Mark zweimal umzudrehen, ehe er sie ausgibt.

Beurteilen wir abwägend den Einfluß der investitionsfördernden und -hemmenden Kräfte, so dürften sich nach unserer Meinung die Wirkungen beider in etwa ausgleichen. Dies aber bedeutet, daß von der Erweiterung bestehender Betriebe kein zusätzlicher Impuls auf die Nachfrage nach Landmaschinen erwartet werden kann. Somit ist die Betriebsgrößenerweiterung nicht in der Lage, einen Ausgleich für die Nachfrageverluste durch Betriebsaufgabe oder Fortführung von Kleinbetrieben zu schaffen.

d) Der Fortbestand mittelgroßer und großer Betriebe

Als mittelgroße Betriebe bezeichnen wir solche mit mehr als 20 ha LN. Großbetriebe beginnen bei einer Nutzfläche von mehr als 50 ha. Während wir unter c) Betriebe untersucht haben, die erst durch Erweiterung in die Klasse der mittelgroßen Betriebe hineinwachsen, wollen wir nun darstellen, welches Investitionsverhalten von Betrieben zu erwarten ist, die ohne eine Erweiterung in ihrer jeweiligen Größenklasse verbleiben. Wir tragen dabei dem Umstand Rechnung, daß sich beispielsweise die Zahl der Betriebe mit mehr als 50 ha zwischen 1960 und 1970 absolut nur um ca. 3.000 erhöht hat.[1] Hier handelt es sich somit um eine zumindest im Augenblick noch stabile Größenklasse.

---

1 Vergl. hierzu Übersicht 10 auf S. 55

Investitionsanreize dürften im besonderen bei Großbetrieben mit Lohnarbeitskräften von den stetig steigenden Lohnkosten ausgehen.[1] Im Einzelfall mag auch die Abwanderung von Lohnarbeitskräften einen Investitionszwang ausüben. Diesen Tendenzen kommt die Landmaschinenindustrie durch die Entwicklung immer leistungsfähigerer Geräte für Großbetriebe entgegen und schafft somit eine Voraussetzung für die weitere Rationalisierung. Fördernd dürfte sich ferner die diesen Betrieben mögliche Inanspruchnahme staatlicher Investitionsbeihilfen auswirken.

Als investitionshemmend sind dagegen auch hier der hohe Mechanisierungsgrad, das Ausmaß der Verschuldung und die Unsicherheit über die letztlich anzustrebende Betriebsgröße sowie die weitere Einkommensentwicklung anzuführen. Insoweit gelten unsere unter c) gemachten Ausführungen auch hier.

Einen nennenswerten Impuls zur Durchführung vermehrter Investitionen können wir bei dieser Sachlage nicht feststellen. Somit bildet auch die Investitionstätigkeit dieser Betriebe keinen Ersatz für den Investitionsausfall durch Betriebsaufgabe bzw. Fortführung von Kleinbetrieben.

---

1 Der Index der Tariflöhne männlicher Landarbeiter hat sich beispielsweise zwischen 1958 und 1969 von 100 auf ca. 230% erhöht. Quelle: statistisches Bundesamt

343 Die Nachfragewirkungen von Änderungen der übrigen Eigenschaften

Wir haben bisher den Einfluß der Änderung der Betriebsgrößenstruktur unter "ceteris paribus" Bedingungen zu analysieren versucht. Wir fügen nun in unsere Betrachtung ein, daß gleichzeitig mit der Änderung der Größenstruktur Änderungen der sozialökonomischen Struktur, der Formen überbetrieblichen Zusammenarbeit sowie des Spezialisierungsgrades erfolgen.

Betrachten wir die unter b) beschriebene Fortführung von Kleinbetrieben unter diesen Aspekten, so haben wir nun Nachfragewirkungen zu untersuchen, die davon ausgehen, daß solche Betriebe nicht im Haupterwerb, sondern - was wahrscheinlich erscheint - im Nebenerwerb fortgeführt werden. Auch hier kann die Fortführung auf Zeit oder Dauer geplant sein. Ist von vornherein nur eine zeitlich befristete Fortführung beabsichtigt, so gelten die für diesen Fall unter b) gemachten Ausführungen vollinhaltlich auch hier: Zusatz- und Ersatzinvestitionen werden wohl weitgehend unterlassen. Bei einer Fortführung auf Dauer wird die wirtschaftliche Lage eine Beschränkung der individuellen Investition zu Gunsten des Anschlusses an eine Maschinengemeinschaft oder einen Maschinenring erzwingen. Nur für diesen Fall sind auch staatliche Investitionsbeihilfen vorgesehen. Die Einzelinvestition dürfte also durch eine Gemeinschaftsinvestition, die unter dem Blickpunkt einer höheren Auslastung der Maschinenkapazität erfolgt, ersetzt werden. Im Ganzen gesehen, müssen demgemäß Zusatz- und Ersatzinvestitionen zurückgehen. Der raschere Verschleiß stärker ausgelasteter Maschinenbestände bietet unseres Erachtens keinen Ausgleich für den Ausfall einer Mehrzahl von Ersatzinvestitionen einzelner Maschineneigner.

Allgemein wird die zunehmende Verbreitung der Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit wohl bei sämtlichen Betriebsgrößenklassen eine Verminderung der Bruttoinvestition herbeiführen. Diese Wirkung dürfte sich durch den Einfluß zunehmender Betriebsvereinfachung und Spezialisierung, deren Zweck es ja gerade ist, die Zahl der in der Produktion erforderlichen Hilfsmittel zu begrenzen, noch verstärken.

344 Zusammenfassung und Interpretation der Umsatzentwicklung

Fassen wir das Ergebnis unserer Untersuchung zusammen, so mußte und muß die Änderung der speziellen Eigenschaften der Agrarstruktur zu einem nachhaltigen Rückgang der Nachfrage nach Landmaschinen führen. Wir können daher die Entwicklung der Inlandsumsätze der deutschen Landmaschinenindustrie dahingehend interpretieren, daß der kontinuierliche Rückgang seit 1965 - nur unterbrochen von dem vorwiegend konjunktur- und erntebedingten Anstieg 1969 - eine notwendige Folge des Wandels der Agrarstruktur darstellt. Bis zur Mitte des vergangenen Jahrzehnts konnte der aus der Abwanderung landwirtschaftlicher Arbeitskräfte herrührende Investitionszwang diese Faktoren überkompensieren. Dann aber beschleunigte sich unter dem dargestellten Wandel der Bestimmungsfaktoren die agrarstrukturelle Veränderung,und ihre Nachfragewirkungen traten umso deutlicher in Erscheinung.

Unser Untersuchungsergebnis wird gestützt durch die Entwicklung der Zusatzinvestition pro ha LN nach Betriebsgrößenklassen. Am stärksten rückläufig ist demnach die Maschineninvestition der Kleinbetriebe, die 1968/1969 nur mehr 17 % derjenigen

des Jahres 1964/1965 beträgt. Bei den Mittelbetrieben betrug die Zusatzinvestition pro ha LN 1968/1969 31 % im Vergleich zu 1964/1965, bei Großbetrieben 71 %.[1]

Die beschriebene Entwicklung der Nachfrage läßt sich in zweifacher Weise ergänzen: von der Maschinengröße ausgehend, mußte der Nachfragerückgang bei Großmaschinen weniger einschneidend sein als bei kleineren Geräten. Dies ergibt sich aus der Verlagerung der Investitionstätigkeit vom Kleinbetrieb zum größeren Betrieb bzw. zum Maschinenring oder zur Maschinengemeinschaft. Zum anderen - nach Erzeugnissen betrachtet - mußte der Rückgang bei solchen Geräten besonders stark ausfallen, die sich, wie beispielsweise Mähdrescher, wegen einer kurzen Einsatzzeit besonders zur gemeinschaftlichen Nutzung eignen. Maschinen mit geringerer Eignung hierfür, wie etwa Ackerschlepper, konnten ihren Umsatz eher halten.

Wenden wir uns den Auslandsumsätzen zu, so vermochten sich diese wesentlich länger zu behaupten als die Inlandsumsätze. Wir führen dies darauf zurück, daß sich die beschriebenen agrarstrukturellen Veränderungen im EWG-Raum zwar ebenfalls abzeichnen, aber erstens mit einem gewissen zeitlichen Verzug, zweitens nicht in allen Ländern mit derselben Intensität wie in der Bundesrepublik. Trotzdem führen wir die Stagnation der Exporte 1969 und 1970 mit auf einen entsprechenden Strukturwandel im EWG-Raum zurück. Nicht betroffen von der dargestellten Entwicklung sind die Umsätze mit Drittländern, deren zunehmender Anteil ein stabilisierendes Moment darstellt.[2]

---

1 Es handelt sich jeweils um das Wirtschaftsjahr vom 1.7. bis 30.6.
Quelle: Bericht der Bundesregierung über die Lage der Landwirtschaft gemäß § 4 des Landwirtschaftsgesetzes, Bonn 1970

2 Vergl. hierzu Übersicht4 auf S. 27

Betrachten wir abschließend - unter Ausklammerung konjunktureller und sonstiger vorübergehender Nachfrageschwankungen - die voraussichtliche weitere Entwicklung der Umsätze im Inland und im Bereich der EWG, so glauben wir, daß, bedingt durch einen sich noch beschleunigenden Wandel der Agrarstruktur, weitere erhebliche Einbußen zu erwarten sind. Eine Stabilisierung wird - bei Konstanz der Bestimmungsfaktoren der Agrarstruktur - nicht eintreten können, ehe der Prozeß der Betriebsgrößenumschichtung, verbunden mit den übrigen agrarstrukturellen Veränderungen, abgeschlossen ist. Daß die Reform der Agrarstruktur bis 1980 verwirklicht werden kann, wie in der Zielprojektion des Mansholt-Planes 1968 zugrundegelegt, erscheint zweifelhaft. Handelt es sich hier doch um einen tiefgreifenden und vielschichtigen Vorgang, insbesondere sozial- und gesellschaftspolitischer Art, der in vielen Fällen erst durch den Generationswechsel eine Lösung finden wird.

Das Erstellen einer quantitativen Prognose betrachten wir nicht als unsere Aufgabe. Eine Reihe von Autoren hat sich unseres Wissens dieser Frage gewidmet. Erwähnt sei hier die Untersuchung von Flach aus dem Jahre 1968.[1] Flach kommt zu dem - in unseren Augen optimistischen - Ergebnis, daß in der Bundesrepublik auf Grund des Wandels der Betriebsgrößenstruktur von 1968 bis 1973 ein Maschinenkapital in Höhe von 900 Mio. DM freigesetzt werden wird, für welches hinfort die Ersatzbeschaffung entfällt.

---

1 Flach, F., Vorschätzung des Landmaschinenabsatzes in der BRD, in: Mitgliederversammlung und Arbeitstagung der LAV, Essen 1969

35 Sonstige Bestimmungsgründe der Nachfrage nach Landmaschinen

Während die im vorigen Abschnitt behandelten Einflußgrößen geeignet sind, Nachfrageveränderungen nachhaltiger Art hervorzurufen, fassen wir hier alle die Bestimmungsgründe der Nachfrage zusammen, die eher Schwankungen vorübergehender und kurzfristiger Art zu bewirken vermögen. Desweiteren wollen wir uns mit der Frage der Preiselastizität der Nachfrage nach Landmaschinen auseinandersetzen.

Nach ihrer Ursache können wir die sonstigen Bestimmungsgründe in konjunktur-, saison- und erntebedingte unterscheiden.[1] Eine weitere Kategorie bilden Nachfrageschwankungen, die von zeitlich begrenzten staatlichen Maßnahmen hervorgerufen werden.

Konjunkturbedingte Nachfrageschwankungen treten dann auf, wenn sich die Einkommenslage der Landwirtschaft auf Grund von Einflüssen der allgemeinen Konjunkturentwicklung ändert. Dabei können solche konjunkturelle Einflüsse eine vorübergehende Besserung oder Verschlechterung herbeiführen. Eine Verbesserung wird beispielsweise dann eintreten, wenn dank einer konjunkturellen Aufwärtsentwicklung die Nachfrage nach Agrarprodukten steigt und eine Erhöhung der Agrarpreise über das Richtpreisniveau hinaus bewirkt. Desgleichen ist denkbar, daß im Zuge einer nach oben gerichteten Konjunkturentwicklung die Einkommen bäuerlicher Familien aus nicht-landwirtschaftlicher Tätigkeit zunehmen. Umgekehrt wird bei nachlassender Konjunktur das nicht landwirtschaftliche Einkommen eine Abschwächung erfahren. Wäh-

---

1 Zu saisonalen Schwankungen der Nachfrage siehe unsere Ausführungen über die allgemeinen Wesensmerkmale der Landmaschinenindustrie S. 17 ff.

rend Einkommensverbesserungen - auch vorübergehender Art - der Investitionsneigung und der Durchführungsmöglichkeit von Investitionen förderlich sind, werden Verschlechterungen den gegenteiligen Effekt haben. Ferner ist hier zu berücksichtigen, daß die Wirkungen konjunktureller Nachfrageschwankungen in der Regel durch zu- bzw. abnehmende Dispositionsfreudigkeit des Handels verstärkt werden.

Erntebedingte Schwankungen der Nachfrage nach Landmaschinen beruhen gleichfalls auf einer Verbesserung oder Verschlechterung der Einkommenslage. Witterungsbegünstigt gute Ernten führen in der Regel dank der staatlichen Preis- und Absatzgarantie zu einer Anhebung der landwirtschaftlichen Einkommen, während Mißernten trotz der Möglichkeit einer durch sinkendes Angebot herbeigeführten Preissteigerung meist zu Einkommenseinbußen führen.

Staatliche Maßnahmen sind dann geeignet, vorübergehende Nachfrageschwankungen hervorzurufen, wenn sie auf eine zeitlich befristete Veränderung der Einkommenslage der Landwirtschaft abzielen oder aber direkt über kurzzeitige Erschwerungen oder Erleichterungen beispielsweise in der Gewährung staatlicher Investitionsbeihilfen das Investitionsverhalten zu beeinflussen suchen.

Vergleichen wir die Wirkungen der sonstigen Bestimmungsgründe der Nachfrage nach Landmaschinen mit den Nachfragewirkungen des agrarstrukturellen Wandels, so glauben wir, daß die ersteren wohl, ihrer jeweiligen Richtung entsprechend, die strukturbedingten Nachfrageverschiebungen zu verstärken oder abzuschwächen vermögen. Sie sind aber sicher nicht in der Lage, die von der Strukturveränderung bestimmte Tendenz der Nachfragewandlung zu beeinflussen.

Die Preiselastizität der Nachfrage nach Landmaschinen haben wir bisher nicht explizit behandelt. Wir glauben aber, daß es auf Grund der geschilderten Struktur der Nachfrage eine Reihe guter Gründe für die Annahme einer hohen Preiselastizität gibt.

Bei allen Betrieben ist ein so hoher Mechanisierungsstand erreicht, daß von einem Investitionszwang nicht gesprochen werden kann. Soweit im Einzelfall noch Mechanisierungslücken vorliegen, besteht in der Möglichkeit der Inanspruchnahme überbetrieblichen Maschineneinsatzes eine echte Alternative zur Investition. Desweiteren vermag der preiswerte Erwerb gut erhaltener Gebrauchtmaschinen einen Ersatz für den Kauf fabrikneuer Maschinen zu bilden.

Ist der Landwirtschaft somit in Bezug auf Zusatzinvestionen ein erheblicher Verhaltensspielraum gelassen, so ist bei der Vornahme von Ersatzinvestitionen in der Regel zeitlicher Aufschub möglich. Schlimmstenfalls müssen hierfür erhöhte Reparaturaufwendungen in Kauf genommen werden.

Einen weiteren Grund für eine hohe Preiselastizität der Nachfrage sehen wir in dem steigenden Preis- und Kostenbewußtsein landwirtschaftlicher Betriebsinhaber, welches das früher noch anzutreffende Prestigedenken bei Kaufentscheidungen wohl weitgehend verdrängt hat.

36 Ergebnisse unserer Untersuchung

Fassen wir die gewonnenen Erkenntnisse zusammen, so halten wir folgende Aussagen für gerechtfertigt:

1.) Die Lebensbedingungen der Landwirtschaft sind über ein staatlich geregeltes System von Markt- und Preisordnungen in besonderer Weise politischen Einflüssen unterworfen. Nur wenige Bereiche der privaten Wirtschaft sind in ähnlicher Weise von aktueller und potentieller staatlicher Einflußnahme beherrscht.[1]

2.) Ziele und Mittel der Agrarpolitik haben sich im Gefolge der Bildung der EWG gewandelt. Es geht heute nicht mehr um Einkommensverbesserungen im landwirtschaftlichen Bereich unter Erhaltung einer möglichst großen Zahl bäuerlicher Existenzen, sondern man erstrebt die Einkommensverbesserung bei Marktausgleich über die Reduzierung der Zahl der Betriebe und die gleichzeitige Bildung größerer betrieblicher Einheiten. Eine parallele Politik der Existenzerschwerung im landwirtschaftlichen Bereich und der Existenzerleichterung bzw. -schaffung bei Wechsel in den nicht landwirtschaftlichen Bereich soll diesen Zielen dienen.

3.) Der agrarpolitisch gewollte Wandel der landwirtschaftlichen Produktionsstruktur schlägt sich über die Entscheidungen landwirtschaftlicher Betriebsinhaber in den dargestellten Änderungen der Betriebsgrößenstruktur, der sozialökonomischen Struktur sowie der Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit und der Spezialisierung nieder. Diese strukturellen Änderungen beeinflussen ihrerseits über die Investitionsneigung, die Durchführungsmöglichkeit von Investitionen

---

1 Der Ausdruck "staatlich" beeinhaltet auch die supranationalen Kompetenzen der europäischen Gemeinschaft.

und die Bereitschaft zur Vornahme von Ersatzinvestitionen nachhaltig die Nachfrage nach Landmaschinen.

4.) Wir messen den Bestimmungsfaktoren des agrarstrukturellen Wandels Konstanz zu. Insofern und weil die Wirkungen einer Reihe staatlicher Maßnahmen erst voll zur Geltung kommen werden, stehen wir, nach unserer Überzeugung, am Beginn des Wandels der Agrarstruktur. Daraus ergibt sich, daß auch die bisher eingetretene Nachfrageschrumpfung nur den Anfang einer weitergehenden und sich verschärfenden Entwicklung kennzeichnet.

5.) Wenn letzteres aber der Fall ist, so kann es sich bei der im zweiten Teil der Arbeit beschriebenen gegenwärtigen Struktur der Landmaschinenindustrie nur um ein Zwischenstadium handeln. Ein verschärfter Fortgang der Nachfrageschrumpfung wird voraussichtlich zu einer weiteren Strukturänderung führen müssen. Die Frage nach Richtung und Ausmaß dieser Änderung wird uns im folgenden vierten Teil der Arbeit beschäftigen.

6.) Für die Unternehmungen der Landmaschinenindustrie zeitigen die staatlichen Maßnahmen auf dem Agrarsektor eine zwar indirekte, aber nichtsdestoweniger einschneidende Wirkung. Wir ersehen hieraus den akkumulierenden Effekt staatlicher Eingriffe, der zwangsläufig aus der Interdependenz wirtschaftlicher Sachverhalte erwächst. Zum anderen wird das Risiko deutlich, das sich Unternehmungen, wie hier in der Landmaschinenindustrie, zuordnet, wenn sie von ihrem Unternehmungsgegenstand her auf den Bedarf von Verwendergruppen spezialisiert sind, die ihrerseits in besonderer Weise staatspolitischen Einflüssen unterliegen.

7.) Die beschriebene Nachfrageentwicklung stellte und stellt für alle Unternehmungen der Landmaschinenindustrie eine Änderung der äußeren Lebensbedingungen dar, die entsprechende Anpassungsentscheidungen auslösen mußte. Insofern können wir hier von einem generellen Entscheidungsproblem sprechen. Wir gelangen, davon ausgehend, zu typenspezifischen Entscheidungsproblemen, wenn wir beispielsweise die Differenzierung der Nachfrageentwicklung nach In- und Ausland zusammen mit den typenbezogenen, inneren Strukturmerkmalen der Unternehmungen berücksichtigen. Diesem Problemkreis haben wir uns nun zuzuwenden.

Teil 4

Analyse der Unternehmerentscheidungen

41 Zielvorstellungen und ihre Bedeutung für eine kritische Betrachtung unternehmerischer Verhaltensweisen

Wie früher dargelegt, sehen wir in dem Entscheidungsverhalten der Unternehmer bzw. der Unternehmungen den sogenannten inneren Bestimmungsfaktor der Entwicklung der Landmaschinenindustrie.[1] Eine Analyse dieses Entscheidungsverhaltens muß notwendigerweise mit einem Vergleich des Gewollten, also der erstrebten Ziele, und dem Erreichten beginnen. Erst wenn wir feststellen, daß Gewolltes nicht oder nicht befriedigend erreicht wurde, sind wir in der Lage, in einem zweiten Schritt nach den Ursachen des Nichterreichens zu forschen. Die Reihenfolge unserer Untersuchung wird also so sein, daß wir uns zunächst den von den einzelnen Unternehmungstypen erstrebten Zielen zuwenden. Ausgangspunkt dieser Betrachtung bilden die Lehrmeinungen der Betriebswirtschaftslehre über die Ziele erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen. Von diesem sehr allgemeinen Ansatz weg werden wir versuchen, zu einer genaueren Erfassung der hier relevanten, typbezogenen Zielvorstellungen zu gelangen. Wir werden uns hierzu induktiver und deduktiver Methoden bedienen. Die so ermittelten Zielvorstellungen werden wir schließlich, zurückkommend auf unsere Ausführungen im zweiten Teil, mit der tatsächlich eingetretenen Entwicklung vergleichen, und wir gelangen hierdurch zu einer Darstellung der Zielerreichung bzw. des Entscheidungserfolges nach Unternehmungstypen. Die Feststellung et-

---

1 Vergl. hierzu S. 8 sowie S. 52

waiger Diskrepanzen zwischen Gewolltem und Erreichtem bildet sodann den Ansatz einer Analyse des Entscheidungserfolges der einzelnen Typen.

Zum Begriff der hier zu behandelnden Unternehmerentscheidungen scheint uns folgende Klarstellung notwendig: Wir betrachten Unternehmerentscheidungen als Entscheidungen der Unternehmungsleitung ohne Rücksicht darauf, ob es sich bei der Unternehmungsleitung um sogenannte Eigentümer- oder Geschäftsführerunternehmer handelt. So gesehen, besteht Identität zwischen Unternehmer- und Unternehmungsentscheidungen. Das Gleiche gilt für das Verhältnis von Unternehmer- bzw. Unternehmungszielen. Dabei bezeichnen wir als Unternehmungsziele nur solche, die den Charakter von Ober- bzw. letzten Zielen haben.

411 Unternehmungsziele in der Theorie

Die traditionelle Theorie der Unternehmung wurzelt in der Vorstellung, daß die Unternehmung nach Maximierung des Gewinnes bzw. der Rentabilität strebt.[1] Vor allem empirische Untersuchungen waren es, die Zweifel am Realitätsgehalt dieser monovariablen Zielfunktion aufkommen ließen und die neuere Entwicklung der Zieltheorie bestimmten. Die heute herrschende Meinung läßt sich mit Heinen wie folgt zusammenfassen: "Eine Betriebswirtschaft verfolgt grundsätzlich mehrere Ziele, zwischen denen Beziehungen bestehen."[2] Ein weiteres unterscheidet die moderne Theorie von der traditionellen Auffassung: Unternehmungen streben

---

1 Vergl. hierzu Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, Sonderdruck aus: Zur Theorie der Unternehmung - Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, Wiesbaden, S. 12

2 Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, 1968, S. 98

nicht nach maximaler Zielerreichung, sondern begnügen sich mit angemessenen oder befriedigenden Lösungen.[1] Das Anspruchsniveau selbst ist dabei gleichermaßen von den subjektiven Erwartungen des Entscheidenden wie von den Anforderungen der Umwelt, also beispielsweise den Erwartungen von Eigenkapitalgebern oder Gläubigern bestimmt.[2]

Innerhalb der neueren Unternehmungstheorie lassen sich unseres Erachtens zwei Richtungen unterscheiden. Eine Richtung, zu der wir unter anderem Gutenberg, Koch, Hax und Bidlingmaier zählen, anerkennt zwar die Existenz mehrerer Unternehmungsziele, räumt aber doch dem Gewinnziel ein gewisses Primat ein. So schreibt Gutenberg: "Das erwerbswirtschaftliche Prinzip schließt Abweichungen mehr emotionaler Art, auch das gleichzeitige Vorhandensein anderer, nicht auf Gewinnmaximierung gerichteter Verhaltensweisen der Wirtschaftspersonen nicht aus. Aber das Erwerbsprinzip bildet doch immer die Grundorientierung der privatwirtschaftlich- erwerbswirtschaftlich- kapitalistischen Betriebe."[3] Koch nennt als mögliche Ziele das Erwerbsprinzip, Selbständigkeit, Streben nach höherer sozialer Stellung, Streben nach wirtschaftlicher Macht, Pflege der Firmentradition, Wohlergehen der Belegschaft und schließlich das Wohlergehen des Staatsganzen.[4] Dann aber fährt er fort: "Nun sind diese verschiedenen Zielsetzungen nicht gleichrangig. Vielmehr liegt der Unternehmung ein Hauptzweck zugrunde, dem gegenüber alle übrigen Zwecke nur den Rang von Nebenzwecken einnehmen. Den-

---

1 Vergl. Sandig, C., Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart, 1966, 2. Aufl., S. 83

2 Vergl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 84
Ferner: Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern-Stuttgart, 1968, S. 194 ff.

3 Gutenberg, E. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Die Produktion, 12. Aufl., a.a.O., S. 454

4 Vergl. Koch, H., Betriebliche Planung, Wiesbaden 1961, S. 17 ff.

Hauptzweck bildet die Vorstellung von dem Ziel des höheren Wohlstandes bzw. von dem Besitz einer Existenzgrundlage."[1] Ähnlich schreibt Hax: "Das Ziel des Unternehmers wird in der Regel sein, sich ein möglichst hohes und sicheres Einkommen zu verschaffen."[2] Unter Einführung von Nebenbedingungen räumt auch Bidlingmaier dem Gewinnziel Vorrang ein.[3]

Nicht so die andere Richtung, der wir Sandig, Heinen, Oettle und Ulrich zuordnen wollen. Diese Autoren vertreten die grundsätzliche Gleichrangigkeit einer Mehrzahl von Unternehmenszielen und bemühen sich im besonderen um die Verdeutlichung der zwischen den einzelnen Zielen bestehenden Beziehungen. So nennt Sandig die Erhaltung und Mehrung der Wirtschaftskraft als das allgemein gültige Ziel der Betriebswirtschaftspolitik. "Erhalten werden muß alles, was geeignet ist, der Idee des Wirtschaftens, des Haushaltens zu dienen, also Materielles und Immaterielles, die Kraft zur Arbeitsleistung wie die Mittel zur Durchführung der Arbeit. Dies sei unter dem Begriff Erhaltung der Wirtschaftskraft als der Grundlage des Wirtschaftens zusammengefaßt."[4] Und weiter: "Aus der allgemeinen Zielsetzung Erhaltung und Mehrung der Wirtschaftskraft erwächst die spezielle, die hier zum Prinzip erhoben wird: Gewinn im weitesten Sinne und Sicherheit für das Bestehende und das Werdende."[5] Gewinn bedeutet dabei jedes Mehr an materiellen und immateriellen Werten. Gewinn, Wachstum und Sicherheit sind so zu einem untrennbaren Ganzen, einem Zielbündel verschmolzen. Dabei ist die Erhaltung der Selbständigkeit und Unabhängigkeit von ande-

---

1 Koch, H., Betriebliche Planung, Wiesbaden 1961, S. 18
2 Hax, K., Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmungsführung, in: ZfbF 1959, S. 606 ff.
3 Vergl. Bidlingmaier, I., Die Ziele der Unternehmer, ZfB 1963, S. 409 ff. und 519 ff.
4 Sandig, C., Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 78
5 Derselbe, a.a.O., S. 83

ren im Sicherungsstreben enthalten. Heinen nennt im einzelnen folgende Inhalte von Unternehmungszielen: Gewinnstreben, Umsatzstreben, Sicherung der Liquidität, Unabhängigkeits- und Vereinigungsstreben, Prestige und Machtstreben.[1] Auf Grund der Beziehungen zwischen den Zielen kommt er zu einer Ordnung der Ziele nach folgenden Beziehungstypen: komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziele, Ober-, Zwischen- und Unterziele sowie Haupt- und Nebenziele.[2] Oettle führt bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen folgende Kategorien von Oberzielen an: Erwerbsziele, Sicherungsziele, Berufsausübungs- und -fortsetzungsziele, Unabhängigkeits- bzw. Vereinigungsziele, Wachstums-, Macht- und Ansehensziele.[3] Ähnlich wie Sandig verweist er auf die enge Verzahnung von Erwerbs- und Sicherungszielen, die in dreierlei Hinsicht näher zu bestimmen sind: Durch die Risikobereitschaft in Bezug auf Verlust- und Liquiditätsrisiken, durch die Bindung an das Unternehmen und durch die zeitliche Reichweite der Zielvorstellungen. Ulrich geht gleichfalls vom Vorhandensein einer Mehrzahl von Zielen, einem Zielsystem, aus.[4] Dabei werden Anforderungen, welche von den Entscheidungsinstanzen als - für sie von außen - gegeben betrachtet werden müssen, als Basisziele in das Zielsystem aufgenommen. Diese Anforderungen von außen bestimmen zugleich das Mindestniveau, das unbedingt zu erreichen ist, wenn nicht tragbare Sanktionen vermieden werden sollen. Das Mindestniveau ist demgemäß durch das Streben nach Überleben bestimmt. Eng ist auch bei Ulrich die Verbindung von Gewinn, Sicherung und Wachstum. Alle drei Ziele erscheinen ähnlich wie bei Sandig als untrennbares Zielbündel.

---

1 Vergl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden, 1966, S. 59 ff.
2 Vergl. Derselbe, a.a.O., S. 94 ff.
3 Oettle,K., in einer Vorlesung über die Theorie betriebswirtschaftlicher Planung an der Universität München, Wintersemester 70/71
4 Vergl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 194 ff.

411 Die Modifizierung der verfolgten Oberziele nach Unternehmungstypen

In Anlehnung an Oettle betrachten wir die Oberziele erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen als gegenstandsindifferenten betriebswirtschaftlichen Tatbestand.[1] Daraus folgt, daß die genannten Oberziele grundsätzlich auch auf die Landmaschinenindustrie zutreffen. Wir wollen uns aber mit dieser sehr allgemeinen Feststellung allein nicht zufrieden geben, sondern versuchen, davon ausgehend zu typenbezogenen Aussagen über die verfolgten Ziele zu gelangen.

Daß es sich hierbei nur um einen Versuch handeln kann, ergibt sich aus methodologischen Schwierigkeiten. Auf empirischem Wege zu eindeutigen Aussagen zu kommen, scheitert nämlich daran, daß Erklärungen der Unternehmungen bezüglich der verfolgten Oberziele aus der Vergangenheit nur bruchstückhaft vorliegen. Offenbar entspricht es nicht der Mentalität - insbesondere deutscher Unternehmungsleitungen - sich in der Öffentlichkeit klar zur Verfolgung bestimmter Ziele zu bekennen. Heute aber - wo feststeht, daß eine Reihe von Unternehmungen gescheitert ist - etwa durch Interviews von eben diesen Unternehmungsleitungen hinreichende Auskunft über die früher verfolgten Ziele zu erwarten, erscheint wenig sinnvoll. Wir müssen uns deshalb damit behelfen, daß wir erstens alle vorliegenden Erklärungen von Unternehmungen verwerten, die direkten Bezug auf die verfolgten Ziele haben, daß wir zweitens aus allgemeinen Erklärungen indirekt zielrelevante Aussagen zu gewinnen suchen, und daß wir drittens

---

1 Oettle, K., in einer Vorlesung über die Morphologie von Betrieben im Sommersemester 70 an der Universität München

auf Grund beobachteter Entscheidungen Rückschlüsse auf die verfolgten Ziele ziehen. Gegen den dritten Weg könnte man einwenden, daß ein solcher Rückschluß zieladäquates Entscheidungsverhalten voraussetzt, ein Tatbestand, der erst der Untersuchung bedarf. Wir sind aber doch der Meinung, daß dann, wenn beispielsweise über Jahre hinweg - also nachhaltig - von einzelnen Unternehmungen eine ganz bestimmte Investitions- und Preispolitik betrieben wird, dieser Politik bestimmte Oberziele zugrunde liegen. Ergänzend zu dem dargelegten empirischen Vorgehen werden wir versuchen, durch deduktive Überlegung unsere Aussagen zu präzisieren.

a) Die Zielvorstellungen der Großunternehmen

Wenden wir uns als erstes den Unternehmen zu, die wir in unserem Typenschema als Großunternehmen (Typ I) bezeichnet haben und konzentrieren wir uns dabei zunächst auf die deutschen Tochtergesellschaften der amerikanischen bzw. kanadischen Konzerne Deere & Co., International-Harvester-Companie und Massey-Ferguson.

Wir finden hier Verlautbarungen, die unmittelbar auf eine besondere Rangstellung von Wachstumszielen hinweisen. Beispielsweise wird in einer Erklärung des damaligen Vorstandsvorsitzenden von Deere-Lanz, Bargmann, vom März 1964 der Anteil des Unternehmens am deutschen Schlepper- und Mähdrescher-markt "als nicht der Bedeutung des Unternehmens angemessen" bezeichnet und in der Hauptversammlung der Gesellschaft vom 9.4.64 erläuterte der Aufsichtsratvorsitzende E.F. Curtis "eine weitere Vergrößerung des Marktanteils - die von Deere-Lanz intensiv angestrebt wird - hänge von der Lösung des Arbeitskräfteproblems ab."[1] Das Wachstumsziel klingt auch an,

1 Zitiert aus VWD am 18.3.1964, "Deere-Lanz drückt die Kosten - Ausbau der Marktstellung", sowie vom 9.4.1964, "Deere-Lanz: Gewinnzone noch in weiter Ferne"

wenn in der Wochenschrift Die Zeit vom 17.9.65 zu lesen ist: "Rund 100 Mio. DM fließen dem Mannheimer Unternehmen neu zu. Davon allerdings müssen gleich über 20 % zur Tilgung des Verlustes verwendet werden, da die Rücklagen schon im letzten Jahr bis auf 5,3 Mio. DM zur Verlustdeckung beansprucht wurden. Den Rest will man investieren, um endlich die Vorstellungen von einer angemessenen Marktstellung von Deere-Lanz in Europa zu verwirklichen."[1] Die Vorstellungen der angemessenen Marktstellung in Europa präzisierte das Vorstandsmitglied dieses Unternehmens P. Giesers in einer Pressekonferenz am 14.11.1966 mit einer erstrebten Steigerung des Europaumsatzes auf 800 Mio. DM innerhalb von fünf Jahren gegenüber 400 Mio. DM im Geschäftsjahr 64/65.[2] In dieselbe Richtung weist ein Zitat aus der Zeit, betreffend Massey-Ferguson: "Der Marktanteil von Massey-Ferguson an der Welt-Landmaschinenerzeugung beträgt zur Zeit etwa 10 bis 12 %. Diesen Anteil will man sich auch in der Bundesrepublik erobern! Vorläufig (im Jahr 1961) liegt Massey-Ferguson noch bei 4,2 %."[3] 1965 lag der Anteil von Massey-Ferguson bei Schleppern bereits bei 7,8 %. Trotzdem äußerte der Leiter des Unternehmens, Dietz, anläßlich der Vorstellung neuer Schleppermodelle die Hoffnung, "daß von dieser neuen Schlepperlinie eine weitere kräftige Umsatzbelebung und Erhöhung des Marktanteils ausgehen werde."[4] Erfüllt hat sich diese Hoffnung bereits bei der IHC in Neuß. Über diese Gesellschaft schreibt die Frankfurter Allgemeine Zeitung anläßlich des Geschäftsberichts 68/69:"bei Ackerschleppern, die ebenfalls in Neuß hergestellt werden, konnte die IHC mit einem Marktanteil

---

1 Die Zeit vom 17.9.65, "Lanz - die teure Tochter"
2 Quelle: VWD vom 14.11.66, "Deere will Position in Europa ausbauen". Es handelt sich hier um den Gesamtumsatz der Deere-Gesellschaften in Frankreich, Spanien und der BRD.
3 Die Zeit vom 15.6.62, "Zug nach Europa"
4 Zitiert aus Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.1.65 "Massey-Ferguson mit neuem Schlepper-Angebot"

von 16,2 % den im Laufe der Jahre eroberten zweiten Platz am Markt festigen. Angefangen hatte man in Neuß nach dem Kriege auf Platz 28. Den Marktführer KHD vom ersten Platz zu verdrängen, sei aber nicht die Absicht, versicherte G. B. Lasrich, Leiter des deutschen IHC-Geschäfts."[1]

Indirekt können wir daraus auf eine vorrangige Bedeutung von Wachstumszielen bei diesen Unternehmungen schließen, daß in der Regel jede Veröffentlichung von Tochter- oder Muttergesellschaft Hinweise über den erreichten Marktanteil erhält, während andererseits die Ertragslage nur gelegentlich und am Rande erwähnt wird. So berichtet beispielsweise Die Welt am 4.2.67 über den Massey-Ferguson Konzern: "Angaben über die Gewinnentwicklung bei Tochtergesellschaften macht der Konzern grundsätzlich nicht. Es war lediglich zu hören, daß sich die Gewinnspanne der deutschen Tochter infolge verschärfter Konkurrenz verschlechtert habe. Trotz der Schwierigkeiten auf dem deutschen Markt hat das Unternehmen seinen Marktanteil von 7,4 auf 7,9 % ausgebaut."[2] Ähnlich bemerkt die Frankfurter Allgemeine Zeitung bezüglich des Verlustes von Deere-Lanz im Geschäftsjahr 64/65 von immerhin 33 Mio. DM: "Der Verlust der deutschen Tochter wird im Geschäftsbericht der Mutter mit keinem Wort erwähnt."[3]

Als weiteres Indiz für die bevorzugte Verfolgung von Wachstumszielen soll die Investitionspolitik dieser Unternehmungen herangezogen werden, zu der der Aufsichtsratvorsitzende von Deere-Lanz, Curtis, auf der Hauptversammlung der Gesell-

---

1 Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.4.70, "IHC hat eine starke Position"
2 Die Welt vom 4.2.67, "Massey-Ferguson bleibt optimistisch"
3 Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.4.66, "Deere-Lanz rechnet auch für 1966 mit roten Zahlen."

schaft am 14.4.65 wie folgt Stellung nahm: "Curtis bezeichnete die starke Expansion des Unternehmens, in das einschließlich eines Überhanges 1965 weitere 40 Mio. DM investiert werden sollen, in Beantwortung einer Anfrage als durchaus sinnvoll. Nur durch ständig neue verbesserte Erzeugnisse könne Deere-Lanz in dem starken internationalen Wettbewerb seine Position verbessern. Jede andere Alternative bedeute Selbstmord für das Unternehmen.[1]" Investiert wurden von Deere-Lanz allein in den Geschäftsjahren 63/64, 64/65 und 65/66 ca. 130 Mio. DM, was bei einem Umsatz in diesem Zeitraum von ca. 600 Mio. DM einer Investitionsquote von mehr als 20 % entspricht.[2] Die Investitionen von IHC bzw. Massey-Ferguson können für diese Zeit auf 100 bzw. 50 Mio. DM veranschlagt werden. Bei geschätzten Umsätzen von 500 bzw. 450 Mio. DM errechnen sich hier noch immer Investitionsquoten von mehr als 10 %.[3]

Zur Erhärtung unserer Feststellungen wollen wir schließlich noch die Preispolitik der genannten Unternehmungen betrachten. Obwohl sich hier eine Fülle von Material anbietet, beschränken wir uns, mit Beispielen arbeitend, auf zwei Fälle, die wir für besonders aussagefähig halten. Im September 1963 veröffentlichte Deere-Lanz mit folgendem Wortlaut eine Senkung der Schlepperpreise: "Eine Preissenkung für Schlepper bis zu 7 % je nach Type wurde von Deere-Lanz auf der diesjährigen Händlertagung am 30.10. in Ketsch bei Mannheim bekannt gegeben. Sie tritt am 1.11.63 in Kraft. Damit hat das Unternehmen, das bereits im Sommer Preisermäßigungen für das gesamte Mähdrescher-Programm durchführte, in diesem Jahr die Preise für den größten Teil seines Produktionsprogrammes he-

---

1 VWD vom 14.4.65, "Deere-Lanz beabsichtigt konsequente Fortführung der bisherigen Geschäftspolitik"
2 Quelle: Geschäftsberichte der Gesellschaft
3 Vergleichsweise lag die Investitionsquote im deutschen Maschinenbau für die Jahre 66, 67, 68 und 69 zwischen 4 und 5 %. Siehe hierzu VDMA, Statistisches Handbuch für den Maschinenbau, Frankfurt 1970

rabgesetzt. Diese Preissenkungen seien, wie die Unternehmungsleitung bekannt gab, im Rahmen des jetzt angelaufenen Rationalisierungs- und Ausbauprogramms der Firma zu sehen."[1] Daß weniger Rationalisierungserfolge eine solche Preissenkung ermöglichten, als vielmehr der Wunsch nach Ausweitung der Marktstellung, ergibt sich aus dem Bericht über die Hauptversammlung vom 18.3.64. Wir zitieren hierzu eine Meldung der VWD: "Zur Behauptung ihrer Marktstellung war die Gesellschaft zu beträchtlichen kostspieligen Konzessionen bei Preisen und Händlerkonditionen gezwungen, die im Verein mit der unzureichenden Kapazitätsausnutzung eine Verringerung der Erlöse zur Folge hatten."[2] Lesen wir hier statt "Behauptung der Marktstellung" richtiger "Erweiterung", was im anschließenden Bericht des Vorstandsvorsitzenden Bargmann dadurch bestätigt wurde, daß er im Gefolge der Preissenkung über eine Erhöhung des Schlepperabsatzes um ca. 50 % berichten konnte,und berücksichtigen wir ferner, daß die Deere-Lanz Schlepperpreise bereits vor der Preissenkung vergleichsweise nieder waren und im selben Jahr ein Verlust von ca. 23 Mio. DM erwirtschaftet wurde, so liegt der Schluß nahe, daß bei Deere-Lanz Wachstumszielen der Vorrang vor Rentabilitätszielen gegeben wurde.[3] Diese Feststellung trifft auf die deutschen Tochtergesellschaften von IHC und Massey-Ferguson in ähnlicher Weise zu. Mit der Preispolitik von Massey-Ferguson beschäftigt sich unser zweiter Fall. Unter der Überschrift: "Neuer Billigst-Mähdrescher revolutioniert Marktverhältnisse" gab Massey-Ferguson 1962 den Start eines

---

1 Pressemeldung der Deere-Lanz AG vom 31.10.63
2 VWD vom 18.3.64, "Deere drückt die Kosten - Ausbau der Marktstellung"
3 Unter Rentabilitätszielen verstehen wir hier und im folgenden ganz allgemein die Verfolgung von Gewinnzielen. Dabei wird der sogenannte pagatorische Gewinn zu Grunde gelegt. Vergl. hierzu Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 61 ff

neuen Mähdrescher-Modelles bekannt.[1] Im Gegensatz zur damaligen untersten Preisgrenze für Mähdrescher von 14.000 bis 15.000,-- DM, belief sich der empfohlene Endverkaufspreis für diese Maschine auf 9.990,-- DM. Selbst unter Berücksichtigung des geringeren Leistungsvermögens und der vereinfachten Ausstattung konnte eine solche Preisstellung nach Meinung von Fachleuten nicht einmal zur Deckung der Produktionskosten - also ohne Vertriebskosten - hinreichen. Trotzdem behielt Massey-Ferguson diesen Kampfpreis bis in die jüngste Zeit bei,und es nimmt nicht Wunder, wenn R. Durrer, der Vorsitzende der Geschäftsführung, im Mai 1970 für das Geschäftsjahr 68/69 vom höchsten Umsatz der deutschen Massey-Ferguson-Gesellschaft und von der Erringung der zweiten Position im deutschen Mähdrescherbau berichten konnte, zugleich aber einräumen mußte, daß der dabei erzielte Gewinn nicht ausreichte, um den Verlustvortrag der beiden Vorjahre auszugleichen.[2]

Betrachten wir nun die übrigen Großunternehmen der Type I, so weisen Investitions- und Beteiligungspolitik auch hier auf Wachstumsziele hin. Beispielsweise begann Class frühzeitig mit der Erweiterung und Modernisierung der Fertigungsanlagen und setzte diese Politik auch in den Jahren 1965 bis 1969 fort. Bei durchschnittlichen Investitionen von 19 Mio. DM erreichte die umsatzbezogene Investitionsquote immerhin 5 %.[3] Klöckner-Humboldt-Deutz nahm am 30.10. 1971 die - nach eigenen Angaben - damals modernste Schlepperfabrik des europäischen Kontinents in Betrieb. Im Zuge eines großzügigen Ausbaus der vorhandenen Fertigungsanlagen war die Produktionsfläche von 21000 qm auf 43000 qm erweitert und die Kapazität auf jährlich 30000 Einheiten ge-

---

1 Pressedienst der Massey-Ferguson GmbH vom 14.9.62
2 Vergl. Württembergisches Landwirtschaftliches Wochenblatt vom 26.5.70, "Bisher höchster Umsatz von MF-Deutschland"
3 Quelle: Geschäftsberichte des Unternehmens

steigert worden.[1] Auch Fendt sah offenbar eine Notwendigkeit zu weiteren Investitionen, und so berichtete die Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18.10.69 "Fendt hat auf Expansionskurs umgeschaltet. Die Schlepperproduktion soll im kommenden Jahr um gut 1/3 von 44 auf 60 Einheiten täglich erweitert werden." Und weiter: "Mit Investitionen von etwa 7 Mio. DM im laufenden und 9 bis 10 Mio. DM im kommenden Jahr werden die bisher aufgewandten, nicht exakt umrissenen Beträge zweifellos erheblich überschritten."[2] Gleichfalls läßt die Beteiligungspolitik dieser genannten Unternehmungen Wachstumsziele erkennen. Claas erwarb das mittelgroße Unternehmen Bautz sowie Konstruktions- und Schutzrechte der in Liquidation befindlichen Firma Speiser, KHD übernahm die Mehrheit von Fahr und integrierte Ködel & Böhm, und Fendt schließlich erstand aus dem Konkurs von Lely-Dechentreiter Werksgelände und Einrichtungen.

Trotz dieser offenkundigen Bemühungen um Expansion will es uns scheinen, als würden hier - ausgenommen vielleicht KHD - Wachstumsziele weniger um ihrer selbst willen verfolgt als vielmehr zur Behauptung der Position gegenüber Deere-Lanz, IHC und Massey-Ferguson. So gesehen bildet das Streben nach Wachstum kein eigenständiges Überziel, sondern wäre vielmehr als Mittel bzw. als Unterziel zur Behauptung erreichter Positionen anzusehen. Diese Vermutung wird erhärtet durch die Äußerung von H. Fendt, Mitinhaber der Firma Fendt: "Ich muß meinen Marktanteil erweitern, um unter den Lebenden zu bleiben."[3] Die Sorge um die Erhaltung der Eigenständigkeit klingt auch an, wenn sich beispielsweise H. Claas, als Sprecher der Ge-

---

1 Vergl. hierzu VWD vom 31.10.71, "Modernste Schlepperfabrik des Kontinents in Köln angelaufen"
2 Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28.10.69, "Fendt beschleunigt das Produktionstempo"
3 Zitiert aus: Augsburger Zeitung vom 1.12.70, "200.000 Schlepper von Fendt & Co"

schäftsführung der Firma Claas, veranlaßt sieht, in einer Presseveröffentlichung vom 15.5.70 ausdrücklich darauf hinzuweisen, "daß die Unternehmungsgruppe Claas keinerlei Sorgen um Existenz und Eigenständigkeit habe."[1]

Stellen wir also fest, daß Wachstumsziele hier wohl mehr aus Erhaltungszielen erwachsen, so scheint auch die Rangstellung von Rentabilitätszielen eine ungleich höhere als bei den zuvor behandelten Unternehmungen. Dies kommt deutlich in einer Äußerung von H. Fendt zum Ausdruck: "Auf den Ertrag kommt es an."[2] Oder: "Wir müssen vom Umsatz - Denken umschalten auf das Ertrags-Denken."[3] Für die ungleich gewichtigere Einschätzung von Rentabilitätszielen spricht auch die Tatsache, daß Mannesmann, MAN, Linde-Güldner und Rheinstahl-Hanomag die Landmaschinenfertigung aufgegeben haben, obwohl hiermit sicherlich - zumindest für den Augenblick - Wachstumseinbußen mit verbunden waren.

Fassen wir das bisherige Ergebnis unserer Untersuchung zusammen, so ist festzuhalten: Wachstumsziele wurden und werden von den deutschen Tochtergesellschaften der Konzerne Deere, Massey-Ferguson und IHC vorrangig und nachhaltig verfolgt. Bei den übrigen Großunternehmen der Type I spielten und spielen Wachstumsziele gleichfalls eine bedeutende Rolle, doch scheinen sie weniger um ihrer selbst willen als vielmehr zum Zwecke der Erhaltung der Eigenständigkeit und errungenen Marktpositionen verfolgt zu werden. Rentabilitätsziele werden zumindest gleichrangig betrachtet.

Die gemachten Beobachtungen erhärten unseres Erachtens eine These, die sich auch auf Grund deduktiver Überlegung anbie-

---

1 Presseveröffentlichung der Firma Claas vom 15.5.70
2 Zitiert aus: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.10.71, "In Bäumenheim investiert Fendt viel Geld und Mühe"
3 Zitiert aus: Süddeutsche Zeitung vom 15.10.71, "Fendt durchpflügt ein Ertragstal"

tet: Konzernunternehmungen vermögen - zumindest vorübergehend - dann auf Gewinnerzielung bei verselbständigten Tochtergesellschaften zu Gunsten anderer Ziele zu verzichten, wenn ihre eigene Potenz bzw. die Potenz anderer Tochtergesellschaften zur Erzielung der angestrebten Rentabilität der Muttergesellschaft ausreicht. Letzteres wird umso eher der Fall sein, je geringer die Bedeutung der jeweiligen Tochter im Verhältnis zum Gesamtkonzern ist. Die Nicht- bzw. beschränkte Verfolgung von Rentabilitätszielen wird umso leichter durchsetzbar sein, je höher die Beteiligungsquote der Muttergesellschaft ist. Sehen wir von der Existenz selbständiger Tochtergesellschaften ab, so gilt entsprechendes analog für Teilbereiche bzw. Teilmärkte von Großunternehmen. Ein Großunternehmen kann - wiederum zumindest vorübergehend - in Teilbereichen bzw. auf Teilmärkten auf die Durchsetzung von Rentabilitätszielen verzichten, solange die übrigen Bereiche bzw. Märkte eine hinreichende Gesamtrentabilität gewährleisten.

Wir werden sehen, daß diese Merkmale von Konzern-bzw. Großunternehmen den Entscheidungsspielraum dieser Unternehmungen gegenüber dem von Mittel- und Kleinbetrieben, die über keine derartigen Möglichkeiten verfügen, in entscheidender Weise erweitern.

b) Zielvorstellungen von Mittel- und Kleinunternehmen

Wenden wir uns nun den Zielvorstellungen der Mittel- und Kleinunternehmen, also der Unternehmungstypen II und III zu, so haben wir hier den Grad der Bindung der Eigentümerfamilien an das Unternehmen in Rechnung zu stellen und zu bedenken, daß in der Regel die Eigentümer zugleich die Führung der Geschäfte innehaben. Unterstellen wir, daß die Bindung an ein Unternehmen im hohen Maße von der Unternehmungs-

geschichte und - speziell hier - von der Tatsache bestimmt ist, daß ein nur kleiner Kreis von Eigentümerfamilien über Generationen hinweg diese Geschichte miterlebt und mitgestaltet hat, so können wir in unserem Falle auf einen außergewöhnlich hohen Grad solcher Bindungen schließen, denn nicht weniger als 13 der 16 nach dem Stand von 1960 der Type II zugeteilten mittelgroßen Unternehmen befanden sich 1960 mehr als 50 Jahre im Besitz der Gründerfamilien. So liegt es denn nahe,- und die eigene Erfahrung des Verfassers, die sich in einer Vielzahl von Gesprächen mit Eigentümern und Leitern solcher Unternehmungen gebildet hat, bestätigt dies - Bewahrung der Unabhängigkeit und Erhaltung der Unternehmungssubstanz als wichtigste Ziele dieser Unternehmungen zu sehen. Daß man dabei bereit war und ist, zu Gunsten dieser Unabhängigkeits- und Sicherungsziele auf die Erfüllung persönlicher Einkommenswünsche zu verzichten, ergibt sich aus der vorsichtigen Entnahmepolitik, der sich unseres Wissens die Eigentümer meist schon zu Zeiten befleißigten, in denen das Vorhandensein entsprechender Gewinne höhere Entnahmen erlaubt hätte. So begnügten sich beispielsweise die Gesellschafter der Firma Ködel & Böhm über Jahre hinweg mit der Entnahme äußerst bescheidener Gewinnanteile oder verzichteten gänzlich auf Entnahmen, wenn es im Interesse der Stärkung der Substanz der Unternehmung notwendig erschien. Wir glauben uns deshalb im Recht, wenn wir behaupten, daß bei den hier zu betrachtenden Familienunternehmen Ausmaß und Gewicht von Rentabilitätszielen weniger von den Einkommenswünschen der Eigentümer bestimmt wurden und werden als von den Mindestansprüchen an die Rentabilität, die im Interesse der Erhaltung der Kreditwürdigkeit und des Finanzierungspotentials schlechthin zu stellen sind. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Pentzlin,

der sich in einer umfangreichen Untersuchung mit den Zielen und Chancen von Familienunternehmen befaßt hat und das Ergebnis in dem Satz zusammenfaßt: "Firma geht vor Familie."[1] Zu solcher Dominanz von Sicherungszielen paßt es auch, wenn investitionspolitische Zielsetzungen beispielsweise von Eicher mit folgender Vorsicht beschrieben werden: "Der Kapazitätsrahmen soll nur noch auf dem Wege über eine konsequente Rationalisierung dehnbarer gemacht werden."[2] Hierzu bemerkt die Frankfurter Allgemeine Zeitung: "Aber die Haltung der Unternehmungsführung scheint für die Zukunft auf eine gewisse Selbstbescheidung hinaus zu laufen. Anstelle einer forcierten Ausweitung will man bei Eicher mit den verfügbaren Mitteln rausholen, was drin ist."[3]

Die Erkenntnisse über die Zielvorstellungen der mittelgroßen Familienunternehmen können unseres Erachtens ohne Einschränkung auch auf die Kleinunternehmen (Typ III) übertragen werden. Liegen hier doch in der Regel dieselben Bindungen zwischen Eigentümern und Unternehmen vor, wie sie für die mittelgroßen Familienunternehmen geschildert wurden.

c) Zusammenfassung

Vergleichen wir die erarbeiteten Zielvorstellungen der einzelnen Unternehmungstypen, so spannt sich ein weiter Bogen von der Dominanz autonomer Wachstumsziele bei bestimmten Großunternehmen über die etwa gleichrangige Verfolgung von Wachstums-, Erhaltungs- und Rentabilitätszielen bei einer zweiten Gruppe von Großunternehmen zur Vorrangigkeit von Sicherungs- und Unabhängigkeitszielen bei der Gruppe der

---

1 Pentzlin, K., Firma geht vor Familie - die Chancen des Familienunternehmens, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16.10.71

2/3 Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.2.66 "Eicher will den Weg einer stärkeren Spezialisierung gehen"

mittelgroßen und kleinen Familienunternehmen. Eines aber ist festzuhalten: In Verfolgung ihrer Sicherungsziele waren die mittelgroßen und kleinen Unternehmen nie in der Lage, auch nur vorübergehend auf die Beachtung des Rentabilitätszieles zu verzichten, weil die Erhaltung einer gewissen Mindestrentabilität stets die Voraussetzung für den Fortbestand bildete. Ein Verzicht auf Rentabilität in Teilbereichen bzw. auf Teilmärkten aber mußte ausscheiden, weil diese Unternehmungen ja entweder nur einen Unternehmungsgegenstand besaßen oder aber allein durch ihre beschränkte Größe gezwungen waren, stets und auf allen Märkten Rentabilitätsziele zu beachten. Insofern war der Entscheidungsspielraum dieser Unternehmungen schon von der Zielsetzung her ungleich beschränkter als der der Großunternehmen, die entweder auf Grund ihrer Stellung als selbständige Tochtergesellschaften internationaler Konzerne - zumindest solange die Muttergesellschaften dies zuließen bzw. wollten - zu Gunsten anderer Ziele auf die intensive Verfolgung von Rentabilitätszielen zu verzichten vermochten oder aber dies in Teilbereichen bzw. auf Teilmärkten tun konnten, soweit das Vorhandensein mehrer Unternehmungsgegenstände bzw. einer Vielzahl von Märkten in Verbindung mit der Unternehmungsgröße solches Verhalten ermöglichte.

413 Vergleichende Betrachtung verfolgter und erreichter Oberziele nach Unternehmungstypen

Greifen wir nun auf die Darstellung der Entwicklung der deutschen Landmaschinenindustrie im zweiten Teil unserer Arbeit zurück und vergleichen das Ergebnis dieser Entwicklung mit den erarbeiteten Zielvorstellungen der einzelnen Unternehmungstypen, so vermögen wir den Grad der Zielerreichung im einzelnen zu bestimmen.

Betrachten wir zunächst wieder die Großunternehmen der Type I, so haben Deere-Lanz, IHC und Massey-Ferguson sicherlich Wachstumsziele erreicht. Der Anteil dieser Unternehmen am Schlepperabsatz in der Bundesrepublik entwickelte sich beispielsweise von 1957 bis 1970 im einzelnen wie folgt: Deere-Lanz erzielte eine Steigerung von 6 % auf 7 %, IHC eine solche von 9 % auf 17,5 % und Massey-Ferguson von 3,2 % auf 14,6 %.[1] Alle drei Unternehmen zusammen erhöhten somit ihren Anteil von 18,2 % 1957 auf 39,1 % im Jahre 1970. Auf dem Mähdreschermarkt, dem nächstgrößten Landmaschinenmarkt, ist die Entwicklung ähnlich verlaufen. Massey-Ferguson und Deere-Lanz vermochten hier ihre Anteile von jeweils ca. 6 % in den Jahren 1960/61 auf 18,5 % bzw. 9,3 % 1969/70 zu steigern. Weniger erfolgreich war die IHC, deren Marktanteil bei etwa 5 % stagniert.[2] Beziehen wir die Ertragslage dieser Unternehmungen in unsere Betrachtung ein, so zeigt sich, daß diese Wachstumsgewinne mit zum Teil außerordentlich hohen Verlusten bezahlt werden mußten. So entstanden allein bei Deere-Lanz von 1962/63 bis zur Eingliederung des Unternehmens in die amerikanische Muttergesellschaft 1967 bilanzmäßig ausgewiesene Verluste in Höhe von ca. 145 Mio. DM, und noch im Jahre 1969 ist einer Information der VWD zu entnehmen: "Im Deutschlandgeschäft ist Deere, wie zu erfahren war, noch nicht in den schwarzen Zahlen."[3] Bei Massey-Ferguson und IHC dürften so hohe Verluste nicht ent-

---

1 Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 2.12.1970 "Der deutsche Traktorenmarkt gehört jetzt den Großen" Der Marktanteil von Massey-Ferguson schließt Eicher mit ein. Vergl. hierzu S.
Bei Deere-Lanz ist zu berücksichtigen, daß der Anteil des Unternehmens zu Beginn der 60er Jahre auf 4 % zurückgefallen war.

2 Quelle: LAV-Mähdrescherstatistik

3 Siehe hierzu Jahresabschlüsse und Geschäftsberichte des Unternehmens sowie VWD vom 9.9.69 "Deere spürt wachsende Kaufbereitschaft für Landmaschinen"

standen sein, aber auch hier wird die Ertragslage sehr zurückhaltend beurteilt. So äußerte sich beispielsweise R. Durrer, Sprecher der Deutschen Massey-Ferguson-Gesellschaft für 1969 mit der Umsatzlage im Landmaschinengeschäft zufrieden, betrachtete aber die Ertragslage als noch unzureichend.[1]

Die übrigen Großunternehmen der Type I haben mit Ausnahme von Fahr und der Mannesmann Tochter Porsche-Diesel ihre Ziele wohl insofern erreicht, als diese die Behauptung erreichter Positionen und die Bewahrung der Unabhängigkeit betrafen. Von den im Landmaschinenbau verbliebenen Großunternehmen des Jahres 1960 konnten KHD und Fendt ihre Stellung auf dem Schleppermarkt gut behaupten. Von 1957 bis 1970 erreichten sie sogar eine Steigerung ihres Anteils in der Bundesrepublik von 14 auf 18,8 % (KHD) bzw. von 8,7 auf 13,8 % (Fendt).[2] Das Gleiche trifft auf den Mähdrescherproduzenten Claas zu, der seinen 50 %igen Marktanteil in der Bundesrepublik in etwa zu halten vermochte.[3] Geringeren Erfolg scheinen die genannten Unternehmen in Bezug auf Rentabilitätsziele aufweisen zu können. So weist H. Claas als Sprecher der Claas-Gruppe 1970 darauf hin, "daß es in der Branche sehr schwer sei, einen guten Profit zu machen."[4] Drastischer drückt sich H. Fendt aus, der laut der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 15. 10.1971 die Ertragslage seines Unternehmens als "schlichtweg miserabel" kennzeichnete.[5] Und auch KHD scheint im Bereich des Schlepperbaus von Sorgen um die Rentabilität nicht

---

1 Siehe Landmaschinenmarkt vom 18.9.69 "Bei MF noch unzureichende Landmaschinenertragslage"
2 Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 2.12.1970, "Der deutsche Traktorenmarkt gehört jetzt den Großen"
3 Quelle: LAV - Mähdrescherstatistik
4 Zitiert aus VWD vom 15.1.1970, "Beachtliche Umsatzsteigerung bei Claas"
5 Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.10.71 "In Bäumenheim investiert Fendt viel Geld und Mühe"

verschont zu sein, bemerkt doch die Süddeutsche Zeitung anläßlich der Vorlage des Jahresabschlusses 69/70: "Weniger sicher sind die Aussichten für Ackerschlepper und Baumaschinen, wo die Zahlen schon im Berichtsjahr rot schimmernd gewesen sein dürften.[1]"

Wenden wir uns den mittelgroßen und kleinen Unternehmungen (II und III) zu, so spricht zunächst die ungefähre zahlenmäßige Behauptung der Kleinunternehmen (III) dafür, daß diese ihre Erhaltungs- und Unabhängigkeitsziele im Großen und Ganzen verwirklichen konnten.[2] Nicht so offenbar die mittelgroßen Unternehmungen (Typ II). Von den 16 Unternehmungen des Jahres 1960 mußten nicht weniger als sechs aufgeben. Bautz und Ködel & Böhm wurden im Ganzen an Claas bzw. KHD verkauft. Eicher verlor seine Eigenständigkeit durch Abgabe einer maßgeblichen Beteiligung an Massey-Ferguson. Eberhardt und Speiser gingen den Weg der freiwilligen Liquidation, wobei Claas die Konstruktionen und Schutzrechte von Speiser erwarb. Lely-Dechentreiter schließlich mußte Konkurs anmelden. Noch drastischer zeigt sich die Entwicklung, wenn wir die Unternehmungen der Type II A für sich betrachten. Von den neun Unternehmen des Jahres 1960 konnten nicht weniger als vier, das ist beinahe die Hälfte, ihre Unabhängigkeits- und Sicherungsziele nicht verwirklichen.[3] Von den eigenständig fortbestehenden zehn Unternehmungen der Type II des Jahres 1960 haben vier den Unternehmungsgegenstand gewechselt und sind heute nicht mehr der Landmaschinenindustrie zuzurechnen.[4] Dem Vernehmen nach arbeiten sie auf ihren neuen

---

1 Vergl. Süddeutsche Zeitung vom 8.12.70 "Sonne spricht von Blut, Schweiß und Tränen"
2 Vergl. hierzu S.43
3 Es handelt sich hier um die Firmen Ködel & Böhm, Eicher, Bautz und Lely-Dechendreiter. Vergl. hierzu auch S. 43 ff.
4 Firmen H. Lanz, Stihl, Hatz, Esterer. Vergl. auch S.43 ff.

Tätigkeitsgebieten durchaus erfolgreich. Dasselbe kann man zumindest in Bezug auf Rentabilitätsziele von den gegenwärtig noch in der Landmaschinenindustrie verbliebenen und selbständig fortbestehenden sechs Unternehmungen nicht behaupten.[1] Zwar liegen wenige konkrete Informationen über die gegenwärtige Ertragslage vor, da es sich ausnahmslos um nicht publizitätspflichtige Unternehmen handelt, doch sind ernste Sorgen überall spür- und hörbar. Ein Beweis hierfür ist die Bemerkung von H. Claas: "Die Verkaufsangebote aus der Branche häufen sich in letzter Zeit. Es wird zweifellos zu weiterer Konzentration kommen."[2] S. Hinz, Vorstandsmitglied von KHD pflichtet dem bei, wenn er in der Donauzeitung vom 3.5.71 feststellt, in dieser Zeit gerieten auch "an sich tüchtige Unternehmen" in Schwierigkeiten und dazu ergänzt "unsere Türen bleiben neuen Partnern offen."[3] Hinz hat es allerdings unterlassen, den Begriff "Partner" in diesem Zusammenhang näher zu umschreiben.

Eine vergleichende Zusammenfassung unserer Untersuchungsergebnisse läßt folgende Aussage zu: In einer Zeit tiefgreifender struktureller Nachfrageveränderungen haben die Großunternehmen vom Typ I und auch die Kleinunternehmen vom Typ III ihre Ziele grundsätzlich - wenn auch nicht im gewünschten Ausmaß - erreicht. Ein erheblicher Teil der mittelgroßen Familienunternehmen dagegen scheiterte an dem Mindestziel jeder auf Dauer gedachten Unternehmung, nämlich dem Ziel des Überlebens. In dieser so unterschiedlichen Zielerreichung sehen wir die einzelwirtschaftliche

---

1 Firmen Schlüter, Kramer, Bayrische Pflugfabrik, Fella, Mengele, Welger

2 Zitiert aus: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16.1.70 "Claas will nicht Spezialunternehmen bleiben"

3 Zitiert aus: Donauzeitung vom 3.5.71 "Dr. Hinz: Türen von KHD bleiben neuen Partnern offen"

Problematik unserers Untersuchungsgegenstandes.[1] Mit ihr, das heißt ihren Ursachen und ihrer Zwangsläufigkeit haben wir uns nun zu beschäftigen. Wir gehen dabei so vor, daß wir versuchen, für die einzelnen Unternehmungstypen den durch Oberziele, Struktur- und Situationsmerkmale gezogenen Entscheidungsspielraum nachzuzeichnen und dann die tatsächlich getroffenen Entscheidungen mit den gegebenen Möglichkeiten zu vergleichen. Dieses Vorgehen soll uns in die Lage versetzen, die Gründe des unterschiedlichen Entscheidungserfolges aufzuzeigen und insbesondere der Frage nachzugehen, ob nun einzelwirtschaftliche Fehlentscheidungen oder strukturbestimmte Zwangsläufigkeit oder etwa beides zusammen zu der beschriebenen Entwicklung geführt hat.

42 Die Analyse prozessualer Unternehmerentscheidungen

421 Wesensmerkmale prozessualer Entscheidungen

Bei ganz allgemeiner Betrachtung stellen sich Betriebswirtschaften als Gebilde dar, deren Strukturen "durch Betriebsprozesse erhalten oder verändert und diese ihrerseits aus strukturellen Kräften gespeist werden."[2] Als prozessuale Entscheidungen betrachten wir demgemäß solche, die sich mit der Steuerung betrieblicher Prozesse im Rahmen gegebener Kapazitäten befassen. Sie haben somit keine direkte oder unmittelbare Strukturwirksamkeit. Bei funktionaler Betrachtung handelt es sich um die Lenkung der beschaffungs-, produktions- und absatzwirtschaftlichen Prozesse sowie um das Tref-

---

1 Zur gesamtwirtschaftlichen bzw. gesellschaftspolitischen Problematik vergl. unsere Ausführungen im fünften Teil, S. 161 ff.

2 Oettle,K., Unternehmerische Finanzpolitik, a.a.O., S. 386

fen der hiermit verbundenen finanzwirtschaftlichen Entscheidungen.

Bevor wir uns den Prozeßentscheidungen der Großunternehmen vom Typ I zuwenden, erscheint uns ein kurzes Eingehen auf die von uns vorgenommene Aufspaltung des unternehmerischen Entscheidungsspielraums in die vier Entscheidungskategorien der prozessualen Entscheidungen, der Entscheidungen mit kapazitätsverändernder Wirkung, der Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand und der Entscheidungen zur Kooperation und freiwilligen Konzentration notwendig. Im Gegensatz zu den prozessualen Entscheidungen besitzen die übrigen Kategorien unmittelbare Strukturwirksamkeit. Ferner sind ihre Wirkungen hinsichtlich der Fortsetzungsdringlichkeit einmal getroffener Entscheidungen sowie ihrer zeitlichen Reichweite ungleich größer. Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand besitzen insofern eine höhere Rangstellung als prozessuale oder kapazitätswirksame Entscheidungen, als sie diesen - die gleichermaßen die Wahl ökonomischer Mittel beeinhalten - von Natur aus vorgeordnet sind. Entscheidungen zur Kooperation bzw. zur freiwilligen Konzentration wiederum unterscheiden sich von den übrigen Entscheidungstatbeständen dadurch, daß hier die zu verfolgenden Oberziele und ihre Gewichtung selbst den Entscheidungsgegenstand bilden. Insofern liegt unserer Systematisierung eine laufende Steigerung der Entscheidungsproblematik zugrunde. Wir glauben, durch diese differenzierende Betrachtungsweise der Komplexität unternehmerischer Entscheidungstatbestände eher Rechnung tragen und etwaige Unterschiede in den typbezogenen Entscheidungsräumen schärfer hervorheben zu können.

422 Die Prozeßentscheidungen der Großunternehmen vom Typ I

a) Die konkrete Entscheidungssituation

Zur Entscheidungssituation rechnen wir die Gesamtheit der situationsbezogenen Unternehmungsmerkmale zusammen mit den verfolgten Zielen. Wir haben uns im zweiten Teil unserer Arbeit bei der Behandlung der allgemeinen Wesensmerkmale der Landmaschinenindustrie und bei der Bildung von Unternehmungstypen bereits mit den Eigenschaftsstellen und -ausprägungen der hier interessierenden Unternehmungen befaßt. Abweichend von der nun anzustellenden vertieften bzw. materiellen Betrachtung haben wir uns dort mit einer nur registrierenden, formalen Darstellung begenügt.[1] Jetzt geht es um die Ermittlung des echten, ökonomischen Wertgehaltes dieser Strukturmerkmale, der sich uns dann erschließt, wenn wir unter Einbezug der gegebenen betrieblichen Situation die Begrenzung der formalen Betrachtungsweise überschreiten, um - wie es Oettle ausdrückt - "hinter die nachprüfbaren Oberflächenerscheinungen zu blicken."[2] Die Bewertung der Strukturmerkmale im Lichte der konkreten Situation berücksichtigt den Veränderungsaspekt dieser Eigenschaften und vermittelt uns zusammen mit dem Bestandsaspekt ein Zustandsbild der zu betrachtenden Unternehmen. Dieses Zustandsbild erklärt gleichermaßen die Notwendigkeit etwaiger Entscheidungen, wie es den Möglichkeitsrahmen dieser Entscheidungen in sich birgt. Weiter stellt es insofern eine Ergänzung unserer im zweiten Teil der Arbeit gebildeten Unternehmungstypen dar, als nun

---

1 Über die Unterschiede einer registrierenden, formalen und technologisch - retrospektiven morphologischen Betrachtung zu einer bewertenden, materialen und ökonomisch-prospektiven vergl. Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, a.a.O., S. 358

2 derselbe, a.a.O., S. 360

so globale Merkmale wie die Unternehmungsgröße eine Präzisierung dadurch erfahren, daß wir die mit bestimmten Größenklassen verbundenen speziellen produktions-, absatz- und finanzwirtschaftlichen Merkmale in die Untersuchung einbeziehen.

Zum zeitlichen Bezug unserer Darstellung bleibt zu bemerken, daß wir hier speziell die Situation in den Jahren 1966 bis 1970 im Auge haben. Dies ist die Zeit, in der sich unter dem Eindruck der zunehmenden Wirkungen agrarstruktureller Veränderungen die Lage der Landmaschinenindustrie im wachsenden Maße verschlechterte und schließlich die Aufgabe einer Reihe renommierter, mittelgroßer Unternehmen den Strukturwandel der Landmaschinenindustrie einleitete. Bis zum heutigen Tag hat sich nach unserer Meinung diese konkrete Entscheidungssituation der einzelnen Unternehmungstypen nicht wesentlich verändert. Daraus ergibt sich zweierlei: einmal kommt unseren Ausführungen durchaus aktuelle Bedeutung zu, zum anderen ist anzunehmen, daß der strukturelle Wandlungsprozeß der Landmaschinenindustrie noch keinen Abschluß gefunden hat und der derzeitige Zustand nur als Zwischenergebnis gesehen werden kann.

Die Produktionswirtschaft der Großbetriebe vom Typ I - und ihr wollen wir uns im Zuge einer funktionalen Betrachtung zunächst zuwenden - war nach unseren Feststellungen in der Regel durch das Vorhandensein moderner, hochmechanisierter Produktionsanlagen bestimmt. Dieser Zustand war das Ergebnis umfangreicher Investitionen zu Beginn und Mitte der 60iger Jahre. So verfügte beispielsweise Claas über Werksanlagen, die speziell im Hinblick auf die Fertigung von Mähdreschern geplant und errichtet waren und nach eigenen Angaben modernste Fertigungseinrichtungen bis hin zu weitge-

hend automatisierten Taktstraßen der Endmontage enthielten.[1] In ähnlicher Weise hatten Massey-Ferguson und Deere-Lanz ihre Mähdrescherfertigung in Eschwege bzw. Zweibrücken modernisiert. Bei der Herstellung von Schleppern war die Situation ähnlich. So sprach Deere-Lanz anläßlich der Einweihung des neuen Schlepper-Werkes in Mannheim im Jahre 1967 von den modernsten Anlagen der Branche zum rationellen Großserienbau von Schleppern.[2] Schlepperteile wie Getriebe und Kupplungen werden dort mit Hilfe elektronisch gesteuerter Transferstraßen hergestellt. Das Fertigungsniveau der übrigen Großunternehmen stand dem sicher nicht nach. Hatte doch beispielsweise die IHC ihre Schlepperfabrikation in Neuß mit einem Aufwand von 100 Mio. DM modernisiert und KHD 1961 das schon erwähnte neue Schlepperwerk mit einer Jahreskapazität von 30.000 Einheiten in Betrieb genommen.[3] Allgemein läßt sich zusammenfassen: Die Großunternehmen vom Typ I verfügten grundsätzlich über moderne, hochmechanisierte Produktionsanlagen, die meist im Hinblick auf den Bau bestimmter Erzeugnisse geplant und errichtet waren. Dabei war die Mechanisierung im hohen Maße spezialisiert und ging in Teilbereichen bis zur Automation. Die Kapazität der Anlagen war in der Regel großzügig dimensioniert und übertraf häufig die Aufnahmefähigkeit des Marktes. Die Fertigungsorganisation war vorwiegend nach dem Prinzip der Fließfertigung ausgerichtet. Werkstattfertigung war nur beschränkt anzutreffen. Haupterzeugnisse wie beispielsweise Schlepper oder Mähdrescher wurden ohne Unterbrechung das ganze Jahr über gefertigt, wobei die einzelnen Typen bzw. Baumuster

---

1 Quelle: Geschäftsberichte des Unternehmens
2 Siehe hierzu VWD vom 22.8.67 "Neue Deere-Schlepper rollen aufwärts - Werk Mannheim ausgebaut"
3 Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.4.70 "IHC hat eine starke Position"
Siehe ferner: VWD vom 31.10.61 "Modernste Schlepperfabrik des Kontinents in Köln angelaufen"

in Großserien aufeinander folgten. Als kostenmäßige Konzequenz dieser produktionswirtschaftlichen Situation halten wir den hohen Anteil der beschäftigungsfixen Kosten fest, der einen ständigen Zwang zu möglichst hoher Auslastung zur Folge hatte. Umgekehrt waren die Stückkosten niedrig, wenn eine entsprechende Auslastung erzielt werden konnte.

Betrachten wir als nächstes die absatzwirtschaftliche Entscheidungssituation der Großunternehmen vom Typ I. Unter Beschränkung unserer Untersuchung auf die Marktverhältnisse bei den wichtigsten Erzeugnisarten dieser Unternehmungen, Mähdreschern und Schleppern, wenden wir uns zuerst der Frage der Marktform zu. Wenn wir als Einteilungskriterium die Anzahl der Marktteilnehmer auf der Angebots- und Nachfrageseite zugrunde legen, so stellen wir fest, daß einer beschränkten Zahl von Anbietern, nämlich den Großunternehmen vom Typ I und den konkurrierenden mittelgroßen Unternehmen vom Typ II A, eine Vielzahl von Nachfragern gegenüber stand.[1] Wenn wir ferner davon ausgehen, daß die Voraussetzungen des vollkomenen Marktes - welche ja Modellvorstellungen der Theorie darstellen - nicht erfüllt sein konnten und waren, können wir jeweils vom Bestehen eines Oligopols auf dem unvollkommenen Markt sprechen.[2] Verfolgen wir weiter die Entwicklung der Nachfrage selbst, so war diese ganz allgemein durch das Schrumpfen der Inlandsnachfrage bei zumindest anfangs noch zunehmender Auslandsnachfrage gekennzeichnet. Die Wirkungen des Nachfragerückgangs im Inland aber wurden für die hier zu betrachtenden Unternehmen in dreifacher Hinsicht ge-

---

1 Zur Bildung von Marktformen nach Maßgabe der Zahl der Marktteilnehmer vergl.: Möller, H., Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, Wien 1941, S. 39
Ferner: Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, Der Absatz, a.a.O., S. 184 ff.

2 Möller spricht hier von einem Angebots-Oligopoloid

mildert. Erstens verfügten diese Unternehmungen in der Regel über weitreichende Exportbeziehungen und hatten somit die Chance, die Steigerung der Auslandsnachfrage zu nützen. Beispielsweise überstieg der Exportanteil von Claas nach eigenen Angaben 60 %, bei Deere-Lanz lag er zeitweise sogar bei 75 %.[1] Darüber hinaus waren die Exportverbindungen dadurch gefestigt, daß zumeist einflußgebende Beteiligungen an den ausländischen Vertriebsfirmen bestanden.[2] Zweitens hatten die Großunternehmen vom Typ I und hier besonders die Vollanbieter vom Typ I A ihre inländischen Abnehmer im allgemeinen durch vertragliche Dauerabmachungen und Bindungen verhältnismäßig fest im Griff. Drittens besaßen sie gegenüber ihren Konkurrenten vom Typ II A insoweit einen stetig wachsenden Präferenzvorsprung, als das Ausscheiden von Unternehmen dieses Typs zu einem Vertrauensschwund im Hinblick auf das Fortbestehen dieser Unternehmen führte. Gerade die unter zweitens und drittens geschilderten Umstände verhalfen den Großunternehmen vom Typ I und vorzugsweise wiederum denen vom Typ I A zu einer Erweiterung ihres absatzwirtschaftlichen Spielraums. Dieser war in Bezug auf die Preispolitik bei einem Verharren in den bestehenden Preisklassen allerdings insoweit beschränkt, als diese verhältnismäßig schmal waren. Die Ursachen hierfür sehen wir in der vorhandenen hohen Markttransparenz und in der beschränkten Möglichkeit der Heterogenisierung von Landmaschinen. Bei einem Verlassen der Preisklassen, beispielsweise bei einer Preisherabsetzung, konnten die Unternehmen aber

---

1 Quelle: Geschäftsberichte der Unternehmer

2 Beispielsweise besitzt Claas Mehrheitsbeteiligungen an den Firmen Cedma (Paris), Claas Cantone (Vercelli Italien) sowie Claas Iberia (Madrid), die als reine Vertriebsgesellschaften für den Verkauf von Claas Produkte in Frankreich, Italien und Spanien zuständig sind.

mit einer - zumindest vorübergehend - beträchtlichen Zunahme der Nachfrage rechnen. Diese Zunahme resultierte zum einen - bei der bestehenden hohen Preiselastizität der Nachfrage nach Landmaschinen - aus der Mobilisierung latenter Nachfrage, zum größeren Teil aber wohl aus der von Wettbewerbsunternehmen zuwandernden Nachfrage. Dieser spürbare Nachfrageverlust führte dann in aller Regel kurzfristig zu entsprechender Anpassung der Konkurrenten. Eines aber erscheint uns hier für die Entscheidungssituation der Großunternehmen wesentlich: Bei einer Niedrig-Preispolitik außerhalb der bisherigen Preisklassen konnten diese Unternehmungen davon ausgehen, daß die Konkurrenzunternehmen vom Typ II A allein auf Grund ihrer geringeren Potenz nicht in der Lage waren, auf die Dauer ihre Preise entsprechend anzugleichen. Eine Nichtangleichung bzw. nicht volle Angleichung aber mußte zu Nachfrageeinbußen dieser Unternehmen führen.

Gehen wir abschließend zu einer Betrachtung der finanzwirtschaftlichen Entscheidungssituation der Großunternehmen über und untersuchen zuerst die Eigenschaften des Kapitalbedarfes. Bedingt durch die Steigerung der Produktion, die Überbrückung vorübergehender Absatzschwankungen durch verstärkte Lagerhaltung und eine Ausdehnung der aktiven Finanzierung, nahm der Kapitalbedarf der Großunternehmen laufend zu.[1] Zugleich verschlechterte sich auf Grund gedrückter Erlöse und allgemeiner Kostensteigerungen - hier ist vor allem an die stete Erhöhung der Faktorpreise

---

1 Beispielsweise offerierte Deere-Lanz 1966 zusätzlich zur branchenüblichen Finanzierung des Fachhandels die Möglichkeit einer Finanzierung für den Endabnehmer bis zu 26 Monaten bei einem Zinssatz, der etwa 1/3 unter den banküblichen Konditionen lag. Quelle: Schlepperdienst vom Dezember 1966

durch Lohnerhöhungen etc. zu denken - die Rentabilität des Kapitaleinsatzes. Trotz dieser Entwicklung aber - und dies halten wir für sehr wesentlich - verschlechterten sich die Finanzierungsmöglichkeiten dieser Unternehmen nicht oder nur unbedeutend. Der Grund dafür ist darin zu sehen, daß die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten dieser in der Regel auf mehreren Sektoren tätigen Unternehmen von der Gesamtentwicklung all ihrer Tätigkeitsbereiche bestimmt waren und nicht allein von der Situation auf dem Sektor Landmaschinen bzw. von den ungünstigen Erwartungen, die allgemein mit dieser Branche verknüpft wurden. In der Tat aber ermöglichte die Gesamtsituation der hier zu betrachtenden Großunternehmen im allgemeinen eine unbehinderte Finanzierung.[1] Dasselbe galt für die Tochtergesellschaften der Internationalen Konzerne Massey-Ferguson, Deere-Lanz und IHC, die trotz einer teilweise sehr ungünstigen eigenen Ertragslage dank der Potenz und der Finanzierungswilligkeit ihrer Muttergesellschaften keine diesbezüglichen Sorgen zu haben brauchten.

b) Der Möglichkeitsrahmen

Der Möglichkeitsrahmen bringt die Gestalt des unternehmerischen Handlungsspielraums zum Ausdruck. Er ist groß, wenn eine Mehrzahl von im Hinblick auf die erstrebten Ziele brauchbaren Alternativen zur Verfügung steht. In diesem Falle sprechen wir auch von hoher betrieblicher Elastizität und kennzeichnen damit einen Zustand hoher Anpassungsfähigkeit. Wir versuchen im folgenden, den prozessualen Möglichkeitsrahmen der Großunternehmen vom Typ I dadurch zu gewinnen, daß wir die in den Merkmalen der konkreten Entscheidungssituation

1 Siehe hierzu Jahresabschlüsse und Geschäftsberichte von KHD, Linde-Güldner, Claas und anderen.

enthaltenen Möglichkeiten erst einzeln entfalten und dann in einer Art zusammenschauender Betrachtung zu einem ganzheitlichen Wirkungsraum zusammenfügen.

Absatzpolitisch hatten die Großunternehmen entsprechend der oben beschriebenen konkreten Entscheidungssituation die Möglichkeit, im Rahmen ihrer bestehenden weitreichenden Exportverbindungen die Steigerung der Auslandsnachfrage zu ihren Gunsten zu verwerten. Sie konnten ferner dadurch, daß sie absatzpolitische Instrumente wie zum Beispiel eine intensive Werbung oder die Gewährung großzügiger Zahlungskonditionen in einem Umfang einsetzten, der den Wettbewerbsunternehmen vom Typ II A nicht möglich war, Präferenzgewinne erzielen und so zu Lasten der schwächeren Unternehmen zusätzliche Nachfrage an sich ziehen. Letzteres aber vermochten sie insbesondere durch eine gezielte Niedrig-Preispolitik außerhalb der bestehenden Preisklassen, da die weniger potenten Konkurrenten einer solchen Preispolitik nur begrenzt folgen konnten und sie um diese Schwäche wußten. Eröffnet wurden alle diese absatzpolitischen Maßnahmen durch die beschriebene finanzielle Situation, die im allgemeinen eine unbehinderte Kapitalbeschaffung erlaubte und ihrerseits in der Substanz und der Vielseitigkeit dieser Unternehmen wurzelte. Erleichtert wurde die Entscheidung zu solchem absatzpolitischem Verhalten unter Rentabilitätsgesichtspunkten durch die vorhandene Kostenstruktur. Mußte doch in Anbetracht der hohen beschäftigungsfixen Kosten jede durch eine Ausweitung der Nachfrage ermöglichte Steigerung der Auslastung zu sinkenden Stückkosten führen. Darüber hinaus führte die Rückwirkung solchen absatzpolitischen Verhaltens im produktionswirtschaftlichen Bereich zu einer verstärkten Möglichkeit der Großserienfertigung mit entsprechender Verringerung der

von der Auflagengröße abhängigen Rüst- und Anlaufkosten. Die weitere Erhöhung der Auflagengröße ihrerseits erlaubte wiederum eine noch stärkere Ausrichtung der Fertigung nach dem Prinzip der Fließfertigung. Diese brachte in der Regel über eine Verkürzung der Durchlaufzeiten und die Verminderung von Zwischenlagern eine zusätzliche Kostenersparnis. Von produktionswirtschaftlicher Bedeutung war ferner die Möglichkeit, bei vorübergehenden Nachfrageschwankungen dank der finanzwirtschaftlichen Stärke Produktionseinschränkungen durch die Bildung entsprechender Fertigwarenlager vermeiden zu können.

Wir sehen, daß den Großunternehmen vom Typ I im prozessualen Bereich eine Reihe von Möglichkeiten zum Ausgleich des gesamtmarktlichen Nachfragerückgangs im Inland zur Verfügung stand. Insbesondere waren sie imstande, sich bei der Verfolgung ihrer Ziele einer aktiven, datenverändernden Absatzpolitik zu bedienen. Sie waren ferner in der Lage, durch Vollzug weiterer Rationalisierungsmaßnahmen den vor allen durch Faktorpreissteigerungen verursachten allgemeinen Kostenanstieg zu bremsen. Dabei ist klar, daß, bei differenzierender Betrachtung, der Möglichkeitsrahmen der Unternehmen, die primär Wachstumsziele verfolgten, noch ungleich größer war als der von Unternehmen, die Wachstum und Rentabilität gleichrangig erstrebten. Im Ganzen aber erweist sich der Handlungsspielraum der Großunternehmen als elastisch,und dieses Ergebnis will uns zunächst paradox erscheinen. Haben wir doch bei der Erörterung der produktionswirtschaftlichen Entscheidungssituation auf einen hohen Spezialisierungsgrad, Automation und Fließfertigung hingewiesen, also Merkmale, die im allgemeinen mit der Vorstellung von geringer Elastizität, das heißt von Rigidität, verbunden sind. Das Ergebnis unserer Untersuchung muß deshalb so verstanden werden: Bei den Großunterneh-

men vom Typ I wurde die fehlende produktionswirtschaftliche Elastizität durch das Vorhandensein hoher absatz- und finanzwirtschaftlicher Elastizitäten im prozessualen Bereich in solchem Umfange substituiert, daß im Ganzen gesehen ein hohes Maß betrieblicher Elastizität im Sinne von Anpassungsfähigkeit festzustellen ist.

c) Kritische Würdigung der getroffenen Entscheidungen

Betrachten wir die realiter getroffenen Prozeßentscheidungen der Großunternehmen, so haben diese im allgemeinen den vorhandenen Möglichkeitsrahmen genützt und sich den verfolgten Zielen und der gegebenen Situation adäquat verhalten. Für den Bereich der Preispolitik sei an die früher dargestellten Beispiele der Firmen Deere-Lanz und Massey-Ferguson erinnert und ergänzend auf das preispolitische Verhalten der Firma Claas hingewiesen.[1] Claas beispielsweise hat als größter Mähdrescheranbieter auf dem deutschen Markt fast zehn Jahre lang auf jede Preiserhöhung verzichtet und somit über Jahre hinweg eine an sich auf Grund steigender Kosten gerechtfertigte allgemeine Anhebung der Endverbraucherpreise unterlassen.[2] Darüber hinaus befleißigten sich die Großunternehmen einer äußerst großzügigen Rabatt- und Konditionenpolitik. Besonders die Vollanbieter vom Typ I A versuchten, durch die Gewährung umsatzabhängiger Zusatzvergütungen den Handel zum Bezug ihres gesamten Programmes zu veranlassen, soweit eine Verpflichtung hierzu nicht schon auf Grund vertraglicher Abmachungen bestand. Zur Erleichterung der Finanzierung wurden den Abnehmern in der Regel erhebliche Kredite zu günstigen Zinssätzen

---

1 Vergl. hierzu S. 98 ff.

2 Unseres Wissens hat die Firma Claas erstmals wieder zum 1.9.69 die Mähdrescherpreise um durchschnittlich 7 % erhöht.

eingeräumt. So lagen beispielsweise während der Restriktionszeit 1966/67 die verlangten Finanzierungssätze um durchschnittlich 3 % unter dem marktüblichen Zins. Beträchtliche Mittel wandten die Unternehmen ferner für eine intensive, an den Endverbraucher gerichtete Zeitschriftenwerbung auf. Über Jahre hinweg enthielten die einschlägigen landwirtschaftlichen Wochenblätter beinahe regelmäßig ganzseitige Inserate von IHC, Massey-Ferguson, Deere-Lanz, Claas und anderen. Im produktionswirtschaftlichen Bereich vollzog sich die Entwicklung gleichfalls in der bei der Erörterung des Möglichkeitsrahmens aufgezeigten Richtung. Eine Meldung der 'Welt' bezüglich der Einführung neuer Produktionsverfahren bei Claas mag dies belegen: "Weiterhin wurden erhebliche Beträge für Entwicklung und Rationalisierung aufgewandt. Claas ist dabei, die Mähdrescherproduktion nach dem Vorbild der Autoindustrie völlig umzustellen."[1]

423 Die Prozeßentscheidungen der mittelgroßen Unternehmungen vom Typ II

a) Die konkrete Entscheidungssituation

Beginnen wir - entsprechend unserem Vorgehen bei Großunternehmen - mit der Analyse produktionswirtschaftlicher Merkmale, so war die konkrete Entscheidungssituation der hier interessierenden Unternehmungen unseres Erachtens durch einen vergleichsweise geringeren Mechanisierungsgrad und das Vorherrschen universell verwendbarer Betriebsmittel gekennzeichnet. Die in der Regel breiten Produktionsprogram-

---

1 Die Welt vom 2.4.1968 "Sogar Claas spürte die Sorgen der Bauern"

me bedingten einen häufigen Wechsel der Produktarten und -typen und führten somit zu oftmaliger Unterbrechung des Fertigungsablaufes. Im Gegensatz zu den Großunternehmen überwog in Bezug auf die Fertigungsorganisation das Prinzip der Werkstattfertigung. Als kostenwirtschaftliche Konzequenz halten wir fest: Bei hoher Auslastung der vorhandenen Kapazitäten lagen die Stückkosten der mittelgroßen Unternehmen erheblich über denen der Großunternehmen. Aber selbst bei ungünstiger Beschäftigungslage ergaben sich nur geringe kostenwirtschaftliche Vorteile für die mittleren Unternehmen, da einmal die Vielzahl der Produktarten und Typen zu vergleichsweise hohen beschäftigungsfixen Belastungen im Bereich der Produktentwicklung, der allgemeinen Verwaltung sowie der Fertigungsplanung und-lenkung führte, zum anderen aber die variablen Stückkosten infolge geringerer Produktivität von Natur aus höher lagen.

Absatzwirtschaftlich war die Entscheidungssituation dieser Unternehmen weit mehr als bei den Großunternehmen vom Schwund der Inlandsnachfrage bestimmt, verfügten die mittleren Unternehmen doch nicht über so weitreichende Exportbeziehungen, um hier einen Ausgleich finden zu können. Die absatzwirtschaftliche Situation im Inland aber wurde aus folgenden Gründen zusätzlich erschwert: Erstens bewirkten die absatzpolitischen Aktivitäten der Großunternehmen Präferenzverluste, die sich dadurch noch verstärkten, daß mit Beginn des erzwungenen Ausscheidens mittelgroßer Unternehmen ein Vertrauensschwund von Seiten der Abnehmer einsetze. Zweitens erlaubte die Kosten- und Finanzsituation der Unternehmen vom Typ II in immer geringer werdendem Maße eine Anpassung an die Preispolitik der Großunternehmen. Drittens verhinderten die Verwendungseigenschaften von Landmaschinen und das zunehmende Preisbewußtsein der Landwirtschaft eine Produktdifferenzierung mit dem

Ziel einer stärkeren Abgrenzung, und viertens wurden vorübergehende Schwankungen der Nachfrage auf Grund der beengten finanziellen Verhältnisse ständig spürbarer. Aus der vorgenommenen Unterteilung der mittelgroßen Unternehmen in solche mit starken bzw. weniger starken Konkurrenzbeziehungen zu Großunternehmen (Typ II A bzw. II B) folgt, daß die hier beschriebene Situation besonders den Typ II A charakterisiert, während die Lage für die Unternehmungen der Type II B dank des geringeren Einflusses der Aktivitäten der Großunternehmen etwas günstiger war.

Die finanzwirtschaftliche Lage der mittelgroßen Unternehmen war durch das Auseinanderklaffen von Kapitalbedarf und Finanzierungsmöglichkeiten gekennzeichnet. Nahm der Kapitalbedarf aus dem Zwang zu einer wachsenden Absatzfinanzierung, einer Haltung umfangreicherer Fertigwarenlager zum Ausgleich vorübergehender Nachfrageschwankungen und der Notwendigkeit zu einer vermehrten Entfaltung absatz- und entwicklungsorientierter Aktivitäten zu, so verminderten sich die Finanzierungsmöglichkeiten laufend. Führten doch steigende Kosten und gedrückte Erlöse zu einer einschneidenden Verschlechterung der Ertragslage und -aussichten und verringerten so nicht nur die Bereitschaft der Gläubiger zur Hergabe zusätzlicher Kredite, sondern gestalteten auch die Verlängerung bestehender schwieriger. Um eine solche zu erreichen, waren die Unternehmungen häufig gezwungen, erweiterte Informations- oder gar Mitbestimmungsrechte einzuräumen, zusätzliche Sicherheiten zu gewähren und eine Kreditverteuerung in Kauf zu nehmen. Reichten selbst diese Zugeständnisse nicht aus, machte der finanzielle Engpaß Notverkäufe notwendig und beschnitt somit den ab-

satzwirtschaftlichen Spielraum weiter.[1]

b) Der Möglichkeitsrahmen

Wenn wir uns ausgehend von der Absatzwirtschaft, um eine Darstellung des prozessualen Möglichkeitsrahmens dieser Unternehmungen bemühen und dabei in erster Linie die konkrete Entscheidungssituation der Unternehmen mit starker Konkurrenzbeziehung zu Großunternehmen (Typ II A) berücksichtigen, so zeigt sich, daß die Möglichkeit des Ausweichens auf die Auslandsnachfrage durch das Fehlen entsprechender Exportbeziehungen beschränkt war, der Erweiterung des absatzpolitischen Spielraums auf dem Inlandsmarkt aber neben der mangelnden Differenzierbarkeit der Produkte vor allem finanzielle Begrenzungen entgegenstanden. Diese verhinderten beispielsweise sowohl Versuche, durch geeignete Werbemaßnahmen das eigene acquisitorische Potential zu stärken, wie sie auch alle Bemühungen scheitern ließen, durch entsprechende Aufklärung etwa vorhandene Qualitätsvorteile den Käufern bewußt zu machen und so qualitätsorientierte Präferenzen zu schaffen. Auch andere denkbare absatzpolitische Aktivitäten wie die Gewährung längerfristiger Zahlungsziele oder die großzügige Handhabung von Garantieleistungen und die Verbesserung des technischen Kundendienstes konnten auf Grund dieser Beschränkungen wenig wirksam werden. Verhinderten so finanzwirtschaftliche Grün-

---

1 Die liquiditätsmäßige Anspannung der Landmaschinenindustrie geht aus einem im Jahre 1968 durchgeführten zwischenbetrieblichen Vergleich des VDMA hervor. Danach hat sich die dabei verwandte Kennziffer der Liquidität im engeren Sinne, das heißt des Verhältnisses von Kasse, Bank, Wechsel und Debitoren zu kurzfristigen Verbindlichkeiten von 1965 bis 1967 um ca. 40 % verschlechtert. Von dieser Entwicklung waren insbesondere die kleineren Unternehmen betroffen. Quelle: Ergebnisse des VDMA Vergleichs "Kennzahlen liquide Mittel und Kundenzahlungen" vom Juli 1968.

de die Schaffung vermehrter Präferenzen zum Zwecke der Erweiterung des absatzpolitischen Handlungsraumes, so verbot die vorhandene Kostenstruktur in Verbindung mit der geschwächten Substanz aktives preispolitisches Verhalten. Als Zwischenergebnis wollen wir festhalten: Die konkrete Entscheidungssituation ließ diesen Unternehmen grundsätzlich keine Möglichkeit zu einer datenverändernden Absatzpolitik. Datenneutrales Verhalten aber mußte sich auf absatzpolitische Anpassung beschränken und gab keine Chance, die erstrebten Unternehmungsziele auch nur annähernd zu erreichen.

Es bleibt nun zu klären, ob für die Unternehmungen der Type II A die Möglichkeit bestand, durch Umverlagerung ihrer Produktionsschwerpunkte im Rahmen der Landmaschinenfertigung der Wettbewerbskonfrontation mit den Großunternehmen zu entgehen. Die Aussichten eines solchen Vorgehens waren nach unserer Meinung jedoch denkbar schlecht. Eine erfolgreiche Umorientierung hätte nämlich zur Voraussetzung gehabt, daß für die Aufgabe eines Großteils des Produktionsprogrammes ein entsprechender Ausgleich gefunden worden wäre. Dies war aber auf Grund des auf allen Landmaschinenmärkten herrschenden Überangebotes und des daraus resultierenden Marktwiderstandes ein kaum zu realisierendes Unterfangen.[1] Fehlten aber absatzwirtschaftlich die Möglichkeiten zu einer Neuorientierung oder auch nur Straffung der gegebenen breiten Produktionsprogramme, letzteres auch aus Gründen der Risikoverteilung, so entfielen die Voraussetzungen für eine kostensparende Rationalisierung im fertigungswirtschaftlichen Bereich. Alle denkbaren Verbesserungen,wie die Einfüh-

---

1 Vergl. hierzu die Darstellung der Umsatzentwicklung nach Erzeugnisgruppen auf S. 29

rung leistungsfähigerer Produktionsverfahren, der vermehrte Einsatz von Werkzeugen und Vorrichtungen und anderes mehr, waren nämlich mit der Reduzierung der Anzahl der Produktarten und -typen sowie der Erhöhung der Auflagengrößen verbunden. Dies aber wurde zusätzlich noch dadurch erschwert, daß die finanzielle Situation auf eine Einschränkung der Lagerhaltung und in der Folge auf eine Verkleinerung der Seriengrößen hinwirkte.

Fassen wir zusammen, so stellt sich der prozessuale Möglichkeitsrahmen der mittelgroßen Unternehmen vom Typ II A als ungleich begrenzter und problematischer dar als der der Großunternehmen. Es boten sich kaum brauchbare Alternativen für eine ausreichende Zielerreichung, und es zeigt sich, daß hier trotz zweifellos vorhandener höherer produktionswirtschaftlicher Elastizität wegen der mangelnden absatz- und finanzwirtschaftlichen Elastizität eine, im Ganzen gesehen, geringere betriebliche Anpassungsfähigkeit vorlag. Dabei mag - wenn wir nun die Unternehmen vom Typ II B einbeziehen - der Spielraum dieser Unternehmen insofern größer gewesen sein, als hier die direkte Bedrängnis durch potentere Wettbewerber entfiel. Dies ändert aber unseres Erachtens nichts daran, daß auch hier schrumpfende Inlandsnachfrage, steigende Kosten und sich verschlechternde Finanzierungsmöglichkeiten den Handlungsspielraum für den Unternehmungstyp als solchen derart beschränkten, daß ein hinreichender Beitrag zur Zielerreichung von prozessualen Entscheidungen nicht erwartet werden konnte. Dies schließt natürlich nicht aus, daß im Einzelfall ein bestimmtes Unternehmen auf Grund seiner individuellen Eigenschaften zu Lasten anderer Unternehmungen des gleichen Typs bessere Wirkungsmöglichkeiten besaß. Eine solche einzelbetriebliche Darstellung ist aber nicht Gegenstand der Untersuchung.

c) Kritische Würdigung der getroffenen Entscheidungen

Bei einer kritischen Würdigung der getroffenen Entscheidungen verdienen unseres Erachtens zwei Wesenszüge des beobachteten Entscheidungsverhaltens besonders festgehalten zu werden: die Vielfalt der ergriffenen Maßnahmen und das Bemühen um eine rasche unbürokratische Entscheidungsfindung. Wir sehen in der Vielfalt der getroffenen Maßnahmen den Versuch einer möglichst umfassenden Ausschöpfung des vorhandenen Möglichkeitsrahmens, während das Bemühen um eine rasche Entscheidungsfindung wohl auch einer Erweiterung des Möglichkeitsrahmens durch Schaffung von Präferenzen auf Seiten der Käufer dienen sollte. In diesem Sinne äußerte sich auch die Geschäftsleitung der Firma Bautz, die noch 1968 glaubte, durch verstärkte Spezialisierung und Beweglichkeit ihre Unabhängigkeit behaupten zu können.[1]

Das gezeigte Entscheidungsverhalten reicht im einzelnen von Anstrengungen zur Straffung der vorhandenen Produktionsprogramme, von Versuchen einer weitgehenden betriebsinternen Normung und Vereinheitlichung mittels Einführung sogenannter Baukastensysteme sowie von der beschleunigten Entwicklung neuer Produkte bzw. Verbesserung bestehender im produktionswirtschaftlichen Bereich zu einer möglichst individuellen und anpassungsfähigen Behandlung der Abnehmer und Pflege der vorhandenen Geschäftsbeziehungen - oft durch persönlichen Einsatz der Unternehmungsleitungen - im Bereich der Absatzwirtschaft. Dabei ist nicht zu übersehen, daß im Einzelfall insofern Entscheidungsfehler begangen wurden, als das Tempo von Neuentwicklungen häufig den Erprobungsmöglichkeiten und der betrieblichen Ferti-

---

1 Vergl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.2.1968 "Bautz setzt auf Spezialisierung und Beweglichkeit"

gungsreife vorauseilte, was dann zu nicht unerheblichen kostenmäßigen Konsequenzen führte. Im Ganzen aber kann wohl festgestellt werden, daß die mittelgroßen Unternehmungen den verbliebenen Wirkungsraum zu nutzen verstanden. Daß sich trotzdem im allgemeinen ein meist nur kurzfristiger und somit bescheidener Entscheidungserfolg einstellte, hat seine Ursache unseres Erachtens nicht in einem unternehmerischen Fehlverhalten, sondern in der Begrenzung des prozessualen Wirkungsraumes, der seiner Natur nach keinen Ausgleich für vorhandene strukturelle Schwächen bieten konnte. Es zeigt sich so, daß die prozessualen Entscheidungen hier im besonderen Maße der Ergänzung durch unmittelbar strukturwirksame Entscheidungen bedurften.

424 Die Prozeßentscheidungen der Kleinunternehmen vom Typ III

Die Entscheidungssituation und dementsprechend auch der Möglichkeitsrahmen der Kleinunternehmen erweisen sich bei näherer Betrachtung als grundverschieden von denen der eben besprochenen mittelgroßen Unternehmungen. Zwar handelt es sich auch hier um Familienbetriebe, doch zeigt sich schon beim Unternehmungsgegenstand eine Differenzierung in zweifacher Hinsicht. Erstens übten die Kleinunternehmen neben ihrer Produktionsfunktion häufig zusätzliche Handels- und Dienstleistungsfunktionen aus, indem sie als Gebietshändler von Großunternehmen deren Programme regional verkauften und kundendienstmäßig betreuten. Zweitens beschränkte sich die Produktion im allgemeinen nicht auf Landmaschinen, sondern bestand zumeist auch in der Ausführung von Einzelaufträgen im Rahmen eines allgemeinen Maschinenbaus oder in der Fer-

tigung von Lohnaufträgen für eine Vielzahl industrieller Bereiche. Im Rahmen der Landmaschinenherstellung bestand im Grunde selten eine Konfliktsituation zu potenteren Wettbewerbern, weil man sich hier im allgemeinen auf Märkte beschränkte, auf denen entweder regional bedingte Präferenzen ein Vordringen anderer Unternehmen verhinderten oder aber von der Gesamtstückzahl her eine Betätigung für größere Unternehmungen uninteressant blieb.

Die Produktionswirtschaft dieser Unternehmen war von äußerster Elastizität, bedingt durch den universellen Charakter der eingesetzten Betriebsmittel, den insgesamt niederen Mechanisierungsgrad und das Fehlen fester Organisationsstrukturen. Die Aufgaben der allgemeinen Verwaltung und des Vertriebes wurden in der Regel vom Inhaber bzw. seiner Familie wahrgenommen, womit sich diese Unternehmen sonst anfallende beschäftigungsfixe Kosten weitgehend ersparen wollen.

Es liegt auf der Hand, daß bei einer derartigen Unternehmungsstruktur, die produktionswirtschaftlich bereits Züge einer eher handwerklichen Fertigung aufweist und kostenmäßig durch den geringen Anteil der beschäftigungsfixen Kosten gekennzeichnet ist, die Veränderung des Landmaschinenmarktes keine mit den übrigen Unternehmungstypen vergleichbare Entscheidungsproblematik herbeiführte. Vielmehr bestand ein hinreichend großer Handlungsspielraum, sei es in Form einer Beschäftigungsanpassung, einer Verstärkung der Produktion auf dem nicht landwirtschaftlichen Sektor oder sei es mittels einer vorübergehenden Intensivierung der Handels- und Dienstleistungsfunktionen.[1]

---

1 Als mögliche Formen einer Anpassung der Beschäftigung kamen bei der gegebenen Produktionsstruktur im Rahmen prozessualer Entscheidungen insbesondere die zeitliche Anpassung und die von Gutenberg als Fall B bezeichnete Form der quantitativen Anpassung in Betracht. Vergl. hierzu: Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Die Produktions, 12. Aufl., a.a.O., S. 359 ff.

Das beobachtete Entscheidungsverhalten dieser Betriebe verlief tatäschlich meist in der aufgezeigten Richtung und wurde somit den vorhandenen Möglichkeiten gerecht. Eine Notwendigkeit der Ergänzung der prozessualen Entscheidungen durch weitere Entscheidungskategorien ergab sich im Grunde nicht.

425 Der unterschiedliche Entscheidungsspielraum als Ursache der Entscheidungswirkung

Wenn wir das Ergebnis unserer bisherigen Analyse zu einer zusammenfassenden Betrachtung auswerten, so zeigt sich folgendes:

1.) Der prozessuale Wirkungsraum der dargestellten Unternehmungstypen weist erhebliche Unterschiede auf. Ein Höchstmaß an Elastizität besaßen die Kleinunternehmen der Type III. Dann folgten die Großunternehmen der Type I mit einer vergleichsweise noch hohen betrieblichen Elastizität, während die mittelgroßen Unternehmen der Type II durch ein geringes Maß an betrieblicher Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet waren.

2.) Die gesamtbetriebliche Elastizität der Kleinunternehmen der Type III ist das Ergebnis einer gleichermaßen produktions-, absatz- und finanzwirtschaftlich begründeten Anpassungsfähigkeiten. Demgegenüber resultiert die Elastizität der Großunternehmen aus hoher absatz- und finanzwirtschaftlicher Anpassungsfähigkeit, die in Verbindung mit einem teilweisen Vorherrschen von Wachstumszielen die vorhandene produktionswirtschaftliche Rigidität zu kompensieren vermochte. Umgekehrt aber vermochte die größere produktionswirtschaftliche Elastizität der mittelgroßen Unternehmen die gegebene absatz- und finanzwirtschaft-

liche Rigidität nicht auszugleichen.

3.) Die Analyse des tatsächlichen Entscheidungsverhaltens zeigt, daß im Grunde alle untersuchten Unternehmungstypen den vorhandenen Wirkungsraum ausschöpften. Daraus aber folgt, daß - bezogen auf die Kategorie der prozessualen Entscheidungen - die Ursache mangelnden Entscheidungserfolges nicht so sehr in unterschiedlich "richtigem oder "unrichtigem" Entscheidungsverhalten der einzelnen Unternehmungstypen, sondern in der unterschiedlichen Begrenzung betrieblicher Entscheidungsspielräume gesehen werden muß.

4.) Aus den verschiedenen prozessualen Wirkungsmöglichkeiten wiederum ergab sich für die mittelgroßen Unternehmen ein besonders hohes Maß an Ergänzungsbedürftigkeit prozessualer Entscheidungen durch unmittelbar strukturwirksame, während diese Ergänzungsbedürftigkeit bei den Großunternehmen der Type I bereits abnahm und bei den Kleinunternehmen der Type III zur Ergänzungsmöglichkeit wurde. Aus diesem Grunde glauben wir, bei der folgenden Erörterung der direkt strukturwirksamen Entscheidungen, nämlich der kapazitätswirksamen Entscheidungen, der Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand und der Entscheidungen zur Kooperation bzw. freiwilligen Konzentration auf eine gesonderte Darstellung der Entscheidungsproblematik der Kleinunternehmen der Type III verzichten zu können.

43 Die Analyse kapazitätswirksamer Entscheidungen

431 Wesensmerkmale kapazitätswirksamer Entscheidungen

Betrachteten wir die prozessualen Entscheidungen als Entscheidungen zur Steuerung betrieblicher Prozesse im Rahmen bestehender Kapazitäten, so handelt es sich nun um Entscheidungstatbestände, die gerade die Veränderung dieser Kapazitäten zum Gegenstand haben und somit unmittelbare Strukturwirksamkeit besitzen. Im einzelnen zählen wir hierzu alle Maßnahmen, die auf eine Erhöhung oder Verminderung bestehender leistungswirtschaftlicher Kapazitäten in quantitativer oder qualitativer Hinsicht gerichtet sind. Unsere Fragestellung hat demgemäß zu lauten: Welche Möglichkeiten hatten die einzelnen Unternehmungstypen, durch Entscheidungen solcher Art ihren prozessualen Wirkungsraum zu ergänzen und welchen Gebrauch machten sie von diesen Möglichkeiten?

Wir beschränken uns im folgenden auf eine vergleichende Analyse der Großunternehmen der Type I und der mittleren Unternehmen der Type II, nachdem unsere vorausgegangene Untersuchung des prozessualen Wirkungsraumes gezeigt hat, daß nur bei diesen beiden Typen eine eigentliche Ergänzungsbedürftigkeit desselben bestand. Entsprechend unserem bisherigen methodischen Vorgehen wenden wir uns zunächst wiederum der Konkretisierung der Entscheidungssituation zu, entwickeln sodann auf Grund dieser den Möglichkeitsrahmen und stellen letztenendes diesem die tatsächlich getroffenen Entscheidungen gegenüber.

432 Kapazitätswirksame Entscheidungen der Großunternehmen vom Typ I

a) Die konkrete Entscheidungssituation

Bei der Erörterung der prozessualen Entscheidungstatbestände haben wir versucht, ein Zustandsbild dieser Unternehmungen zu zeichnen. Wir glauben, daß den dort gemachten Ausführungen auch für die jetzt zu behandelnden kapazitätswirksamen Entscheidungen grundsätzliche Gültigkeit zukommt. Es erscheint deshalb ausreichend, sie mit Rücksicht auf den Charakter der nun zu diskutierenden Entscheidungsproblematik in der folgenden Weise zu modifizieren: Erstens mußte sich die Entscheidungsfindung der Unternehmungen hier, bedingt durch die größere funktionale Reichweite und die erhöhte Fortsetzungsdringlichkeit der getroffenen Entscheidungen, in verstärktem Maße unmittelbar an den gesetzten Oberzielen orientieren. Demgegenüber konnte bei prozessualen Entscheidungen weitgehend eine Ausrichtung an geeigneten Unterzielen, wie zum Beispiel dem der Stückkostensenkung erfolgen. Zweitens verlangte der zukunftsbetonte Charakter dieser Entscheidungen eine besondere Berücksichtigung der weiterhin zu erwartenden Entwicklung. Bezogen auf die Nachfrage nach Landmaschinen, bedeutet dies, daß mit einem verstärkten Fortschreiten der Nachfrageschrumpfung im EWG-Raum, bedingt durch den sich beschleunigenden agrarstrukturellen Wandel, gerechnet werden mußte. Drittens verursachte eine Vergrößerung der bestehenden leistungswirtschaftlichen Kapazitäten zumeist hohen und sprunghaften Kapitalbedarf, dessen Deckung den Großunternehmen der Type I aber dadurch erleichtert wurde, daß sie im allgemeinen über die schon besprochenen günstigen Finanzierungsmöglichkeiten verfügten und zudem in der Regel sie selbst oder ihre Muttergesellschaften auf Grund ihrer

Größe, ihrer Unternehmungsform und ihres Rufes Emissionsfähigkeit und somit formellen und materiellen Zugang zum organisierten Kapitalmarkt besaßen.

b) Der Möglichkeitsrahmen

Absatzwirtschaftlich bestand für die Großunternehmen in der skizzierten Entscheidungssituation die Chance, durch Ausdehnung ihrer Absatzorganisation auf noch nicht erschlossene Märkte bzw. eine Verstärkung ihrer Organisation auf den vorhandenen Märkten einen Ausgleich für die zu erwartende strukturelle Nachfrageminderung im Inland und im EWG-Raum zu finden. Dabei verstehen wir unter der Absatzorganisation mit Sundhoff ein System auf Dauer getroffener Regelungen, denen die Absatztätigkeit unterworfen ist.[1] Im einzelnen wird sie repräsentiert durch die Anzahl und Qualität der Vertriebsstellen sowie die Art der Abmachungen, die mit diesen bestehen. Zur Ausweitung bzw. Verstärkung einer so verstandenen Absatzorganisation waren die Großunternehmen der Type I A, also die sogenannten Vollanbieter, auf Grund ihrer Programmstruktur und der damit verbundenen Druckmittel auf die Abnehmer noch weit mehr in der Lage als die Teilanbieter der Type I B. Dies war unseres Erachtens auch der Grund für den gezielten Beteilungserwerb einiger Großunternehmen wie beispielsweise KHD und Claas.[2] Dabei ist Klöckner-Humboldt-Deutz der Sprung zum Vollanbieter geglückt, Claas noch nicht.

Generell war den Großunternehmen die angedeutete Erweiterung der absatzwirtschaftlichen Kapazitäten auf Grund ihrer finanzwirtschaftlichen Elastizität möglich. Letztere ermöglichte auch

---

1 Vergl. Sundhoff, E., Absatzorganisation, Wiesbaden 1958, S. 13

2 Vergl. hierzu S. 46

eine Vergrößerung und Verbesserung der produktionswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit im Einklang mit absatzwirtschaftlichen Maßnahmen. Zusammenfassend können wir deshalb feststellen, daß den Großunternehmen insbesondere dank ihrer finanzwirtschaftlichen Elastizität im allgemeinen hinreichend Möglichkeit gegeben war, durch kapazitätswirksame Entscheidungen den prozessualen Wirkungsraum zu erweitern und im Ganzen ziel- und ereignisadäquate Entscheidungen zu treffen.

c) Kritische Würdigung getroffener Entscheidungen

Das tatsächliche Entscheidungsverhalten zeigt, daß sich alle Großunternehmen - auch die, die später die Landmaschinenfertigung aufgaben - mit erheblichem Aufwand um eine Erweiterung bzw. Verbesserung ihrer leistungswirtschaftlichen Kapazitäten bemühten. Für den Produktionsbereich darf in diesem Zusammenhang auf unsere Ausführungen über die Investitionspolitik verschiedener Großunternehmen hingewiesen werden.[1] Absatzwirtschaftlich können als Beispiele für die Bemühungen um die Erschließung neuer Märkte die Firmen Claas und Deere-Lanz angeführt werden. So hat sich Claas durch ein Abkommen mit Ford den US-Markt erschlossen.[2] Ford vertreibt dort im Rahmen langfristiger Vereinbarungen über das eigene Händlernetz - nun als Vollanbieter - die selbst hergestellten Schlepper zusammen mit Claas Mähdreschern. Die Lieferungen der Firma Claas sollen mehrere tausend Stück Mähdrescher jährlich umfassen. Deere-Lanz versuchte gleichfalls,alle Möglichkeiten der Erschließung neuer Märkte zu nützen und hat seine diesbezügliche Bemühungen nach einer Meldung der

---

1 Vergl. hierzu S.97 ff.
2 Quelle: Pressemitteilung der Fa. Claas vom 9.9.1966

Frankfurter Allgemeinen Zeitung mit Erfolg auf Kanada, Australien, Neuseeland, Südafrika und Pakistan konzentriert.[1] Neben der Erschließung neuer Märkte bemühten sich die Unternehmen im allgemeinen um eine Stärkung der Absatzorganisation auf den vorhandenen Märkten. Im Mittelpunkt dieser Anstrengungen stand die immer engere Bindung der Abnehmer durch vertragliche Vereinbarungen mit dem Ziel, letztenendes nur mehr sogenannte Vertragshändler zu beliefern, die sich gegen die Gewährung eines bestimmten Gebietsschutzes zum ausschließlichen Verkauf der Produkte eines Herstellers und zumeist auch zur Abnahme bestimmter Mindestmengen verpflichten mußten. Mit welcher Härte dabei in erster Linie von den sogenannten Vollanbietern vorgegangen wurde, geht aus den Ausführungen des KHD-Vorstandsmitgliedes Hinz anläßlich einer Händlertagung hervor, wo dieser ausführte, das Unternehmen sehe sich gezwungen, "unzuverlässige Partner geschäftlich zu exekutieren."[2] Solches Vorgehen wiederum bewog den Teilanbieter Claas, der offenbar befürchtete, ins Hintertreffen zu geraten, dazu, von einer "demagogischen Ideologie" der Vollanbieter zu sprechen.[3]

Es will uns scheinen, daß die Großunternehmen zwar in der Regel ihre Möglichkeiten im Rahmen kapazitätswirksamer Entscheidungen erkannt, verschiedentlich aber in der Dosierung des Mitteleinsatzes Fehlentscheidungen getroffen haben. So sprechen unseres Erachtens die außerordentlich hohen Verluste von Deere-Lanz mit dafür, daß dort Erweiterungen vorgenommen wurden, die die Aufnahmefähigkeit des Marktes bei

---

1 Vergl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.4.1966, "Deere-Lanz rechnet auch für 1966 mit roten Zahlen"
2 Zitiert aus Donauzeitung vom 3.5.71 "Dr. Hinz: Türen von KHD bleiben neuen Partnern offen"
3 Quelle: Presseinformation der Firma Claas vom 15.5.70 "Die Zukunft der Landtechnik"

weitem überschritten. Noch gravierender scheint uns das Beispiel von Rheinstahl-Hanomag. Dieses Unternehmen hat nach eigenen Angaben in den 60er Jahren nicht weniger als 140 Mio. DM in den Schlepperbau investiert, den es schließlich im Jahre 1970 einstellte.[1] Ähnliches Fehlverhalten läßt sich auch dort feststellen, wo Großunternehmen zur Erweiterung ihrer produktions- und absatzwirtschaftlichen Kapazitäten mittelgroße Wettbewerbsfirmen aufkauften, dann aber bei der Fortführung dieser Unternehmen so ungeschickt verfuhren, daß zum einen in der Überleitungsphase erhebliche - aber durchaus vermeidbare - Verluste eintraten, zum andern ein Großteil des übernommenen absatzwirtschaftlichen Potentials verloren ging.[2]

433 Kapazitätswirksame Entscheidungen der mittelgroßen Unternehmen vom Typ II

a) Die konkrete Entscheidungssituation

Auch hier können wir grundsätzlich auf unsere Ausführungen zum Zustandsbild dieser Unternehmen im Rahmen der Erörterung prozessualer Entscheidungstatbestände verweisen.[3] Die bei der Besprechung der konkreten Entscheidungssituation der Großunternehmen vorgenommene Modifizierung der Betrachtung trifft in ihren allgemeinen Aussagen ebenfalls für die

---

1 Vergl. hierzu Land und Garten vom 17.5.1969 "Zur Lage auf dem Schleppermarkt - mit Schwarzmalen und Abwarten ist keinem geholfen" sowie Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 6.4.1970 "Hanomag gibt die Ackerschlepperfertigung auf"

2 Letzteres trifft beispielsweise auf die Übernahme der Firma Ködel & Böhm durch KHD zu. KHD betraute dabei die eigene Tochtergesellschaft Fahr mit der Fortführung der Geschäfte bei Ködel & Böhm.

3 Vergl. hierzu S. 123 ff.

Unternehmen der Type II zu. Eine Differenzierung erscheint somit nur in Bezug auf die Situation dieser Unternehmen auf dem Absatzmarkt und im finanziellen Bereich notwendig.

Im Gegensatz zu den Großunternehmen hatten die mittelgroßen Unternehmen aus zwei Gründen mit einem verstärkten Nachfragerückgang für die Zukunft zu rechnen: Einmal auf Grund der bekannten agrarstrukturellen Veränderungen, zum anderen infolge der beschriebenen prozessualen und kapazitätswirksamen absatzwirtschaftlichen Aktivitäten der Großunternehmen. Finanzwirtschaftlich war die Situation dieser Unternehmen zusätzlich zu den bekannten Beschränkungen dadurch beengt, daß sie in der Regel keinen Zugang zum organisierten Kapitalmarkt besaßen und somit geringe Chancen hatten, geeignete und finanzierungswillige Partner zu finden. Erschwerend kam noch hinzu, daß in vielen Fällen der Alleinbestimmungsanspruch der Eigentümerfamilien die rechtzeitige Aufnahme neuer Eigenkapitalgeber verhinderte.

b) Der Möglichkeitsrahmen

Die schwache finanzielle Verfassung dieser Unternehmen und die sehr bescheidenen Aussichten, diese beheben zu können, schlossen unseres Erachtens wirksame Maßnahmen zur Vergrößerung oder Verbesserung der bestehenden leistungswirtschaftlichen Kapazitäten aus. Verhinderte so allein schon die finanzielle Engpaßsituation einen erfolgversprechenden Ausbau der Absatzorganisation oder eine Erweiterung der produktionswirtschaftlichen Kapazität, so mußte eine Verbesserung der letzteren auch daran scheitern, daß auf Grund der breiten Produktionsprogramme und des beschränkten prozessualen Handlungsspielraumes zu ihrer Straffung sinnvolle Rationalisierungsinvestitionen kaum denkbar waren. Somit schied im allgemeinen die Möglichkeit aus, durch Verbesserung oder Erweiterung der bestehenden leistungswirtschaftlichen Kapazi-

täten den prozessualen Wirkungsraum ziel- und ereignisadäquat zu erweitern, und es bleibt nun zu untersuchen, ob ein Abbau bestehender Kapazitäten zu einer besseren Zielerreichung hätte beitragen können.

Diese Frage wäre dann zu bejahen, wenn eine Verkleinerung in der Weise möglich gewesen wäre, daß einmal das verbleibende Restunternehmen als lebensfähige Einheit hätte erfolgreich weiter bestehen können, zum anderen aber die Verwertung der abzustoßenden Teile so vonstatten gegangen wäre, daß das Ziel der Substanzerhaltung aus der Sicht der Unternehmungseigentümer dabei erfüllt worden wäre. Es ist klar, daß diese Problemstellung nur betriebsindividuell gesehen und untersucht werden kann. Wir glauben aber doch, daß solche Voraussetzungen grundsätzlich in einer Reihe von Fällen gegeben waren und wollen deshalb hier von einem bedingten Möglichkeitsrahmen der mittelgroßen Unternehmen sprechen.

c) Kritische Würdigung der getroffenen Entscheidungen

Bei einer kritischen Würdigung der getroffenen Entscheidungen stellen wir fest, daß die Mehrzahl der Unternehmen versucht hat, durch die Erschließung neuer Märkte zusätzliche Absatzmöglichkeiten zu gewinnen. Uns scheint aber, daß dabei häufig die Voraussetzungen einer solchen Politik - insbesondere die finanzieller Art - nicht gebührend berücksichtigt wurde. In der Regel versuchte man zunächst über ausländische Importfirmen, denen meist der Generalvertrieb zugestanden wurde, auf dem neuen Markt Fuß zu fassen. Bei zunehmendem Geschäftsumfang erwies sich dann aber die Finanzkraft der Importeure häufig als unzureichend und belastete letztlich wieder die Finanzierungsmöglichkeiten der Hersteller so, daß eine weitere Geschäftsausweitung unmöglich wurde. Das Bemühen, über eigene Niederlassungen im Ausland zusätzliche

Absatzmöglichkeiten zu schaffen, war in der Regel ebenfalls wenig erfolgreich. Auch hier entstanden auf die Dauer untragbare finanzielle Belastungen, im besonderen durch das Erfordernis einer weitverzweigten Ersatzteilhaltung und eines umfangreichen technischen Kundendienstes. Dazu traten oft noch personelle Schwierigkeiten und eine ungenügende Kenntnis des ausländischen Marktes und der dort üblichen Gepflogenheiten. Im produktionswirtschaftlichen Bereich zeigt sich, daß Investitionen eher in der Folge einer kurzzeitigen Besserung der Geschäftslage durchgeführt wurden als auf Grund weitreichender Planungsüberlegungen. Beispiele für einen geplanten Abbau der leistungswirtschaftlichen Kapazitäten - von uns als bedingter Möglichkeitsrahmen bezeichnet - finden sich unseres Wissens nicht. Desgleichen ist uns kein Fall bekannt, wo es gelungen wäre, durch rechtzeitige Aufnahme neuer Partner das eigene finanzielle Potential nachhaltig zu stärken und dann geeignete prozessuale und kapazitätswirksame Maßnahmen durchzuführen.

434 Vergleichende Betrachtung der prozessualen und kapazitätswirksamen Möglichkeitsrahmen von Großunternehmen der Type I und mittelgroßen Unternehmen der Type II

Vergleichen wir den durch die bisher behandelten Entscheidungskategorien beschriebenen Wirkungsraum der Unternehmungen vom Typ I und II im Ganzen, so zeigt sich folgendes: Die Großunternehmen der Type I besaßen die Möglichkeit, ihren ohnehin durch ungleich höhere betriebliche Elastizität gekennzeichneten prozessualen Wirkungsraum durch geeignete kapazitätswirksame Entscheidungen in ziel- und ereignisadäquater Weise zu ergänzen. Demgegenüber vermochten die

mittelgroßen Unternehmen ihre betriebliche Anpassungsfähigkeit auch unter Einbezug kapazitätswirksamer Entscheidungstatbestände kaum zu verbessern. Vielmehr bedurfte hier der prozessuale und kapazitätswirksame Möglichkeitsrahmen dringend der Ergänzung durch weitere Entscheidungskategorien. Die beobachteten Entscheidungen selbst zeigen, daß von Unternehmungen beider Typen Fehlentscheidungen getroffen wurden. Die Folgen falscher Entscheidungen mußten allerdings für mittelgroße Unternehmen auf Grund ihrer geringeren Substanz in der Regel weitaus schwerwiegender sein und die Lage weiter verschlechtern. Ausschlaggebende Bedeutung konnte ihnen aber deshalb nicht zukommen, weil - wie unsere Analyse gezeigt hat - auch bei fehlerfreiem Entscheidungsverhalten prozessuale und kapazitätswirksame Entscheidungen allein, sehen wir von der bedingten Möglichkeit geplanten Kapazitätsabbaues ab, den mittelgroßen Unternehmen keine ausreichende Zielerreichung verschaffen konnten.

44 Analyse der Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand

441 Wesensmerkmale der Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand

Als Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand betrachten wir hier Entscheidungen, die auf eine nachhaltige Hinwendung zu entweder im Unternehmungs- oder Konzernbereich bereits vorhandenen oder zu neu zu schaffenden Tätigkeitsgebieten unter völliger oder teilweiser Aufgabe des Baus von Landmaschinen abzielen. Durch den Wechsel des Tätigkeitsgebietes, das heißt durch

die Produktion anderer und nicht für den bisherigen Abnehmerkreis bestimmter Erzeugnisse, unterscheidet sich diese Entscheidungskategorie deutlich von den Entscheidungen zur Produkt- und Programmgestaltung im Rahmen des Landmaschinenbaues, die wir bei der Betrachtung prozessualer Entscheidungstatbestände dargestellt haben. Jetzt geht es um die Möglichkeit einer Schwerpunktverlagerung im Produktions- und Absatzbereich der Unternehmung zu Tätigkeitsgebieten, die zumindest keiner unmittelbaren Beeinflussung durch die Entwicklung in der Landwirtschaft unterliegen. Sofern hierbei nicht auf bereits vorhandene andere Tätigkeitsgebiete zurückgegriffen werden kann, sondern die Notwendigkeit besteht, den traditionellen Bereich der Unternehmung zu verlassen, liegt unseres Erachtens ein Entscheidungstatbestand vor, der in der neueren Literatur auch als Diversifizierung bezeichnet wird. So schreibt beispielsweise Bartels: "Das entscheidende Kriterium der Diversifizierung liegt - im Gegensatz zu den untergeordneten Formen der Programmausweitung - in der gezielten Ausweitung auf solche Leistungsbereiche, die zwar grundsätzlich neu für die Unternehmung sind, die aber dennoch in irgendeiner Art und Weise mit dem bisherigen Leistungsprogramm verbunden sind.[1]"

442 Die typenbezogene Entscheidungsproblematik

Wenn wir vergleichend die konkrete Entscheidungssituation der Großunternehmen vom Typ I und der mittelgroßen Unternehmen vom Typ II betrachten, so scheint uns, daß die bei-

---

1 Bartels, G., Diversifizierung, Stuttgart 1966, S. 18

den Unternehmungstypen hier einer sehr differenzierten Entscheidungsproblematik gegenüber standen. Dies ergab sich unseres Erachtens aus zwei Gründen. Erstens aus der verschieden großen Notwendigkeit, derartige Entscheidungen zu treffen, und zweitens aus dem unterschiedlichen Schwierigkeitsgrad der Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung der Tatsache, daß die Großunternehmen bei solchen Entscheidungen - soweit sie sie überhaupt für erforderlich hielten - in der Regel auf im Unternehmungs- oder Konzernbereich bereits vorhandene Tätigkeitsgebiete zurückgreifen konnten, während die mittelgroßen Unternehmen der Type II auf Grund ihrer strukturellen Einseitigkeit solche erst neu erschließen mußten.

Befassen wir uns zunächst mit der Entscheidungsnotwendigkeit, so hat unsere Analyse des prozessualen und kapazitätswirksamen Entscheidungsrahmens gezeigt, daß letzterer bei den Unternehmungen der Type II im Hinblick auf eine ausreichende Zielerreichung dringend der Ergänzung durch weitere Entscheidungskategorien bedurfte, während bei den Großunternehmen der Type I das Erreichen der Ziele allein mittels prozessualer und kapazitätswirksamer Maßnahmen grundsätzlich möglich war. Dies bedeutet, daß für die Großunternehmen zwar durchaus die Möglichkeit bestand, durch Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand sich bietende Chancen einer höheren Zielerreichung zu nutzen, ein eigentlicher Zwang zu solchen Entscheidungen - wenn wir zunächst von den Möglichkeiten der Kooperation und der freiwilligen Konzentration absehen - aber nur für die Unternehmen der Type II bestand.

Wenden wir uns dem Schwierigkeitsgrad der Entscheidungsfindung zu, so hatten die mittelgroßen Unternehmen auf Grund ihrer strukturellen Einseitigkeit in der Regel nicht die Möglichkeit, bei Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand auf bereits vorhandene Tätigkeitsgebiete zurückzugreifen.

Vielmehr mußten sie solche erst finden und sodann Schritt für Schritt erschließen. Marktkenntnisse, Kontakte und Vertriebsorganisation fehlten im allgemeinen genauso wie konstruktive und fertigungstechnische Erfahrungen. Daraus folgt ein besonders hohes Maß an Unsicherheit und Entscheidungsrisiko, und daraus erwachsen auch entsprechende Anforderungen an die Planungstechnik. Ferner verlangte die Erschließung neuer Tätigkeitsgebiete - wenn wir die Spanne von der Entscheidungsvorbereitung bis zur Durchführung und dem Wirksamwerden der getroffenen Maßnahmen betrachten - viel Zeit und eine Bindung erheblicher finanzieller Mittel. Demgegenüber waren die Schwierigkeiten, die einer verstärkten Hinwendung zu bereits vorhandenen Tätigkeitsgebieten entgegenstanden, in der Regel bedeutend geringer. Hier konnte die Entscheidungsvorbereitung auf vorhandene Kenntnisse und Erfahrungen aufbauen, und Erwartungen über die künftige Entwicklung konnten ungleich sicherer prognostiziert werden als im zuvor besprochenen Falle. Zumeist genügten hier absatz- und produktionswirtschaftliche Maßnahmen der besprochenen prozessualen oder kapazitätswirksamen Art, um den Erfolg derartiger Entscheidungen zu gewährleisten.

Fassen wir zusammen, so waren die mittelgroßen Unternehmungen der Type II auf Grund der Ergänzungsbedürftigkeit ihres prozessualen und kapazitätswirksamen Möglichkeitsrahmens gezwungen, über Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand, denen in ihrem Falle ein besonders hoher Schwierigkeitsgrad innewohnte, zu einer hinreichenden Erfüllung ihrer Ziele zu gelangen. Demgegenüber hatten die Großunternehmen der Type I in der Regel die Möglichkeit, Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand dann zu treffen, wenn ihnen ein anderes, bereits vorhandenes Tätigkeitsgebiet auf die Dauer bessere Chancen zu bieten schien.

443 Das tatsächliche Entscheidungsverhalten

Wenn wir zunächst das tatsächliche Entscheidungsverhalten der Großunternehmen der Type I betrachten, so stellen wir fest, daß diese Unternehmungen sich bietende Chancen einer verstärkten Hinwendung zu anderen, für aussichtsreicher erachteten Tätigkeitsgebieten im allgemeinen im geeigneten Augenblick und mit Erfolg wahrgenommen haben. So stellte die MAN die Schlepperfertigung ein, als für die Erweiterung des Lastkraftwagenbaues zusätzliche Kapazitäten benötigt wurden.[1] Ähnlich verhielt sich die Linde-Güldner AG, die 1969 zugunsten einer Ausweitung des Hydraulikbereiches gleichfalls den Schlepperbau aufgab.[2] Bei Mannesmann war wohl die günstige Veräußerungsmöglichkeit der Werksanlagen der Porsche-Diesel GmbH an Daimler-Benz mit ausschlaggebend für die Liquidierung dieser Tochtergesellschaft, während bei Rheinstahl-Hanomag allgemeine strukturelle Schwächen des Rheinstahl-Konzerns die Entscheidung zur Aufgabe der Landmaschinenfertigung mitbestimmt haben dürften.[3/4]

Bei den mittelgroßen Unternehmungen vom Typ II ist zu beobachten, daß fast alle Unternehmen sich gegen Mitte der 60er Jahre um die Erschließung neuer Tätigkeitsgebiete zu bemühen begannen. So wandten sich Ködel & Böhm, Bautz, Mengele und Kramer der Entwicklung von Fahrzeugen und Maschinen für die Bauwirtschaft zu, Lely-Dechentreiter bemühte sich auf dem Fahrzeugsektor um den Bau von Wohnanhängern für Personenkraftwagen und Eicher schließlich um die Fertigung von Kleinlastkraftwagen. Die ursprünglichen Schlepperhersteller H. Lanz,

---

1 Vergl. hierzu VWD vom 8.1.64 "MAN konnte Umsatz leicht steigern"
2 Vergl. hierzu Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.3.1969 "Linde gibt die Traktorenfertigung auf"
3 Vergl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 24.4.1963 "Renault drängt auf den deutschen Schleppermarkt"
4 Vergl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 6.4.1970 "Hanomag gibt die Schlepperfertigung auf"

Hatz und Stihl verlegten sich auf den Getriebebau wie beispielsweise Lanz oder auf allgemeinen Motorenbau einschließlich der Herstellung motorbetriebener Kleingeräte wie Hatz und Stihl.[1] Auffallend ist, daß nur den letztgenannten drei Firmen - die offenbar in ihrer Motoren- bzw. Getriebefertigung eine günstige Ausgangsposition besaßen - eine echte Schwerpunktverlagerung gelungen ist, während allen übrigen Versuchen in diesem Sinne kein Erfolg beschieden war. Vielmehr erreichte das neue Tätigkeitsgebiet unseres Wissens nirgends die erstrebte Bedeutung und war somit nicht in der Lage, einen Ausgleich für das unbefriedigende Landmaschinengeschäft zu geben. Der Grund für den im allgemeinen unzureichenden Entscheidungserfolg scheint uns darin zu liegen, daß man zunächst die Schnelligkeit und Intensität der Nachfrageveränderung auf dem Landmaschinensektor sowie den Mangel der eigenen Anpassungsfähigkeit unterschätzte und so die Bemühungen um neue Tätigkeitsgebiete nicht mit dem erforderlichen Nachdruck betrieb. Lagen insofern wohl Prognosefehler vor, so hat man offenbar im Zuge der weiteren Entscheidungsvorbereitung einer möglichst vollständigen Erfassung der überhaupt gegebenen Möglichkeiten sowie der Auswahl der Alternativen im Hinblick auf ihre Ziel- und Ereignisadäquanz zu wenig Beachtung geschenkt. Hierfür spricht unseres Erachtens die Tatsache, daß sich die Mehrzahl der Unternehmen, ausgehend von der Eignung der vorhandenen Betriebsmittel, dem Bau- bzw. Fahrzeugsektor zuwandte, in der Meinung, das zu erwartende Wachstum dieser Branchen werde eine schnelle Geschäftsaus-

---

1 Vergl. Süddeutsche Zeitung vom 12.10.1970, "Hatz rundet sein Programm ab", sowie die Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.8.1971 betreffend Stihl, "In 20 Ländern die beste Marktposition"

weitung erlauben. Man übersah dabei die hohe Konjunkturempfindlichkeit dieser Industriezweige, die absatzwirtschaftliche Notwendigkeit des Angebots eines breiten Programmes auch auf dem Baumaschinenmarkt, die Höhe des Investitionsaufwandes für ein breit gestreutes Verkaufs- und Kundendienstnetz sowie nicht zuletzt die fertigungstechnischen Schwierigkeiten, die durch die Umstellung auf Kleinserien und teilweise Einzelfertigung bedingt waren. Die Entscheidungsdurchführung schließlich wurde häufig dadurch behindert, daß die Schaffung klarer Zuständigkeit-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche für den neuen Unternehmungsbereich versäumt wurde und so bei betrieblichen Engpaßsituationen - nicht zuletzt aus einer oft zu beobachtenden Abneigung der Mitarbeiter gegen das "Neue" - am Ende doch der traditionelle Sektor bevorzugt wurde, was dann zu entsprechenden Rückschlägen bei der Einführung der neuen Erzeugnisse führte.

Fassen wir zusammen, so scheiterte eine Reihe von mittelgroßen Unternehmen am Schwierigkeitsgrad der gegebenen Entscheidungsproblematik. Das Entscheidungsverhalten der Unternehmen selbst war weitgehend von der Intuition bestimmt. Man darf wohl annehmen, daß sich bei Einsatz einer systematischen Entscheidungsvorbereitung und bei einer entsprechenden organisatorischen Regelung der Entscheidungsdurchführung ein höherer Erfolg eingestellt hätte. Man sollte dabei aber nicht übersehen, daß Planungsmethoden, die den Anforderungen einer solchen, von hoher Unsicherheit gekennzeichneten Entscheidungssituation, in Bezug auf Prognosegenauigkeit sowie auf die Vollständigkeit der Kollektion und die Adäquanz der Selektion voll gewachsen wären, nicht existieren und somit auch die Vermeidung der vermeidbaren Entscheidungsfehler durch bessere Vorbereitung und Durchführung der Entscheidungen noch keine Erfolgsgarantie bedeutet hätte.

45 Analyse der Entscheidungen zur Kooperation und freiwilligen Konzentration

451 Wesensmerkmale der Entscheidungen zur Kooperation und freiwilligen Konzentration

Wir sehen das Wesensmerkmal diesbezüglicher Entscheidungstatbestände in dem Zusammenschluß weniger und etwa gleich großer Unternehmen der Branche zum Zwecke der Erhaltung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Dabei handelt es sich bei der Kooperation in der Regel um eine Funktionsabstimmung ansonsten selbständig bleibender Unternehmungen, während im Falle der freiwilligen Konzentration ein Zusammenschluß unter einheitlicher Leitung und unter Vergemeinsamung der Chancen und Risiken erfolgt. Letztere kann dabei durch vertragliche Abmachungen oder finanzielle Verflechtung erreicht werden. Als Gegenstück zur hier gemeinten freiwilligen Konzentration betrachten wir die sogenannte erzwungene Konzentration. Diese liegt unseres Erachtens vor, wenn mittlere Unternehmungen von stärkeren Konkurrenzunternehmen zur Aufgabe gezwungen werden und den Eigentümern als letzte Handlungsalternative nur der Verkauf der Unternehmung an diese verbleibt. Demgegenüber sehen wir in der freiwilligen Konzentration einen gewollten und aus eigener Entscheidungsfreiheit vollzogenen Zusammenschluß etwa gleich starker Unternehmungen. Hierbei wird die bisherige, individuelle Selbständigkeit der einzelnen Unternehmungen gewissermaßen auf die neue Unternehmenseinheit bzw. den zu schaffenden Unternehmungsverbund in der Absicht übertragen, eine auf Dauer behauptungsfähige, gemeinsame Selbständigkeit gegenüber bestehenden Großunternehmen zu begründen. Im Gegensatz

zur erzwungenen Konzentration gibt die freiwillige den Betroffenen die Möglichkeit, erhaltungswürdige Unternehmenstraditionen fortzuführen, die Politik des künftigen größeren Unternehmungsgebildes mitzubestimmen und vorhandene Kapitalgüter, insbesondere solche nicht-materieller Art, bestmöglich zu erhalten.

Als kennzeichnendes und gemeinsames Merkmal von Entscheidungen zur Kooperation und freiwilligen Konzentration betrachten wir es, daß solche Entscheidungen unmittelbar - wenn auch in unterschiedlichem Ausmaße - das Unabhängigkeitsbestreben der Unternehmungen berühren. Wie unsere Analyse der verfolgten Ziele gezeigt hat, spielt aber dieses Streben bei allen untersuchten Unternehmungstypen eine wichtige Rolle als unternehmerisches Oberziel.[1] Insofern - und hier liegt die besondere Problematik dieses Entscheidungstatbestandes - erfordern rationale Entscheidungen zur Kooperation und freiwilligen Konzentration stets die vorherige Lösung eventuell auftretender Zielkonflikte durch Bildung klarer Ausgleichsziele.

Wir betrachten im folgenden den Möglichkeitsrahmen und die Problematik solcher Entscheidungen ausschließlich aus der Sicht der mittelgroßen Unternehmungen. Nur bei diesem Unternehmungstyp bestand nämlich auf Grund der Beschränkung des prozessualen und kapazitätswirksamen Entscheidungsrahmens sowie auf Grund des Schwierigkeitsgrades von Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand ein echtes Erfordernis für die hier zu betrachtenden Handlungsmöglichkeiten. Unsere Fragestellung lautet demgemäß: Welche Möglichkeiten hatten die mittelgroßen Unternehmen, durch Kooperation und freiwillige Konzentration ihren Fortbestand zu sichern, und welchen Gebrauch haben sie hiervon gemacht?

---

1 Vergl. hierzu S. 95 ff.

452 Der Möglichkeitsrahmen der mittelgroßen Unternehmungen

Wenn wir uns zunächst den kooperativen Möglichkeiten zuwenden, so vermochte ein derartiger Zusammenschluß im Bereich der Produktions- und Absatzwirtschaft, durch Beschränkung der Produktionsprogramme unter Beibehaltung eines breiten Angebots im Verkauf kostenmäßige Vorteile zu verschaffen. Letzteres insbesondere dann, wenn es durch eine Erhöhung der Auflagengrößen gelang, die Kosten häufigen Serienwechsels zu vermindern und durch Anwendung rationeller Produktionsverfahren die Produktivität zu steigern. Auch bot sich die Möglichkeit, im Rahmen von Investitionsmaßnahmen vermehrt leistungsfähige Spezialmaschinen einzusetzen und die Fertigungsorganisation im Ganzen verstärkt nach dem Prinzip der Fließfertigung auszurichten. Bei einem Austausch der Erzeugnisse unter den Kooperationspartnern konnten die einzelnen Unternehmungen ein breites Angebotssortiment beibehalten und hatten somit keine Nachteile im Vertrieb zu befürchten. Sinnvolle Ergänzungsmöglichkeiten derartiger kooperativer Maßnahmen boten sich ferner auf dem Beschaffungssektor sowie im Bereich der Produktentwicklung an.

Vermochten Kooperationsentscheidungen, auf diese Weise geeignete Ansätze zu einer Verbesserung der Lage der betroffenen Unternehmungen zu schaffen, so glauben wir doch, daß bei der gegebenen Entscheidungssituation letztenendes nur eine gruppenweise freiwillige Konzentration der mittelgroßen Unternehmen eine hinreichende Zielerreichung gewährleisten konnte. Ein solcher Zusammenschluß war unseres Erachtens notwendig, weil erstens nur hiermit dem steigenden Risiko der zunehmenden Spezialisierung im Produktionsbereich Rechnung getragen werden konnte, weil sich zweitens zusätzliche und noch effizientere Möglichkeiten eröffneten und weil drit-

tens eine wirksame Entscheidungskontrolle klarer und auf Dauer bestehender organisatorischer Regelungen bedurfte. Den erweiterten Spielraum einer freiwilligen Konzentration sehen wir absatzwirtschaftlich in einer Verschmelzung der bestehenden Vertriebsorganisationen, in der Möglichkeit der gemeinsamen Erschließung neuer Märkte, in der Schaffung eines noch vollständigeren Sortiments, in der Verstärkung der Verhandlungsbasis gegenüber Großabnehmern und in der Vermeidung gegenseitiger Preisunterbietung durch die Beteiligten. Produktionswirtschaftlich vermochte ein solch enger und auf Dauer gerichteter Zusammenschluß, die Entscheidung zur Spezialisierung der Fertigung zu erleichtern, und die Vornahme kostensparender Investitionen zu begünstigen. Finanzwirtschaftlich schließlich eröffnete sich einmal die Chance, über den Zutritt zum Kapitalmarkt die Finanzierungsmöglichkeiten entscheidend zu verbessern, zum anderen ist anzunehmen, daß eine solche, durch Zusammenschluß entstandene, behauptungsfähige Unternehmenseinheit bei möglichen Kapitalgebern ungleich höhere Kreditwürdigkeit besitzen mußte als eine Mehrzahl mittelgroßer Unternehmen, selbst wenn diese in loser Kooperation verbunden waren.

Wir betrachten deshalb unter Berücksichtigung der konkreten Entscheidungssituation kooperative Maßnahmen als sinnvolle Vorbereitung einer notwendigen freiwilligen Konzentration. Sie hätten insbesondere das gegenseitige Kennelernen erleichtern, den Gedanken des Zusammenschlusses stärken und die erforderliche Zeit für die Vorbereitung der Konzentration überbrücken können. Für die Existenzsicherung aber konnte unseres Erachtens ein verhältnismäßig loser, organisatorischer Zusammenschluß in Form der Kooperation nicht hinreichen. Vielmehr erforderte die konkrete Entscheidungssituation einen dauerhaften, festen Zusammenschluß noch gesunder Unternehmen zum Zwecke der strukturellen Anpassung.

453 Das tatsächliche Entscheidungsverhalten

Die Betrachtung des tatsächlichen Entscheidungsverhaltens zeigt, daß unter den mittelgroßen Unternehmungen erstaunlicherweise nur sehr bescheidene Bemühungen um das Zustandekommen eines kooperativen Zusammenschlusses stattgefunden haben. In der Regel versuchte man nur, zu einer Abstimmung in Randbereichen der Fertigung zu kommen, während die eigentlichen Schwerpunkterzeugnisse unseres Wissens nie den Gegenstand ernsthafter Kooperationsüberlegungen bildeten. Als Beispiele für die Bemühungen um eine derartige Randkooperation können die Vereinbarungen der Firmen Mengele, Eberhardt, Speiser und Ködel & Böhm auf bestimmten Gebieten des Häckslerbaues oder entsprechende Abmachungen zwischen Fella, Speiser, Esterer und Ködel & Böhm bei der Fertigung bestimmter Spezialfahrzeuge gesehen werden.[1] In all diesen Fällen aber handelte es sich um Erzeugnisse, die nur in kleinen Stückzahlen gefertigt wurden und im Rahmen des Gesamtprogrammes der beteiligten Unternehmen nur eine geringe Rolle spielten.

War so die Kooperationsbereitschaft mittelgroßer Unternehmungen untereinander gering, so verdienen zwei Kooperationsversuche mittlerer Unternehmen mit Großunternehmen, erwähnt zu werden. Schon 1962 versuchte Bautz eine Kooperation mit Rheinstahl-Hanomag dergestalt, daß beide ansonsten selbständig bleibende Unternehmungen ihre Fertigung vereinheitlichten und zum Zwecke des Vertriebes ihrer Erzeugnisse eine gemeinsame Vertriebsgesellschaft gründeten.[2] 1966 schließlich vereinbarten Deere-Lanz und Ködel & Böhm die Belieferung der Deere-Lanz Vertriebsorganisation mit allen Erzeugnissen von Ködel & Böhm,

---

1 Zum Begriff der Randkooperation bzw. zu deren Abgrenzung von der Voll- und Kernkooperation vergl. Sölter, A., Systematik der Unternehmenskooperation, in: Der Betrieb, Heft 17 vom 25.4.1969

2 Vergl. hierzu Stuttgarter Nachrichten vom 3.2.1962 "Arbeitsteilung zwischen Bautz und Hanomag"

die Deere-Lanz nicht selbst herstellte.[1] Beide Kooperationsversuche scheiterten sehr bald daran, daß die kleineren Partner den Verlust ihrer eigenen, bestehenden Vertriebsorganisation befürchten mußten und so Gefahr liefen, in vollständige Abhängigkeit zu geraten.

Bemühungen um eine freiwillige Konzentration setzten unseres Wissens sehr spät ein. So kamen beispielsweise erst im Jahre 1969 ernsthafte Gespräche der Firmen Mengele, Ködel & Böhm, Bautz, Speiser und Eberhardt über die Möglichkeit eines derartigen Zusammenschlusses zustande. Sie führten zu keinem Abschluß, weil zu diesem Zeitpunkt die Chancen, die ein rechtzeitiger Zusammenschluß geboten hätte, bereits verspielt waren.

Versuchen wir, das dargestellte Entscheidungsverhalten zu bewerten, so stellen wir fest, daß die mittelgroßen Unternehmungen die gebotenen Möglichkeiten zu wenig genutzt haben. Insbesondere wurde versäumt, rechtzeitig, das heißt zu einem Zeitpunkt, zu dem die finanziellen Verhältnisse der betroffenen Unternehmen noch gesund waren, entsprechende Maßnahmen in die Wege zu leiten. Die Ursache hierfür sehen wir zum Teil in einer Fehleinschätzung der eigenen Lage, zum Teil in ungelösten Zielkonflikten. Man glaubte offenbar zu lange und zu gerne, die Existenz der Unternehmungen ohne einen derartigen Zusammenschluß sichern zu können. Meist setzten die Bemühungen um Kooperation oder freiwillige Konzentration erst ein, als sich die Situation bereits so verschlechtert hatte, daß die wahre Entscheidungsmacht von den Eigentümern auf Dritte, wie etwa Banken, übergegangen war. Bemerkenswert ist, daß häufig die Unternehmungsleitungen und die in der Unternehmungsführung tätigen Eigentümer zu Kooperation und freiwil-

---

1 Vergl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 2.8.1966, "Deere-Lanz erweitert sein Angebot"

liger Konzentration drängten, während der nicht im Unternehmen tätige Teil der Eigentümer sich von der Notwendigkeit solcher Maßnahmen nicht überzeugen ließ. Oftmals blieb somit die bestehende Konfliktsituation ungelöst und die Chancen rechtzeitiger Entscheidungen wurden vertan.

46 Zusammenfassung

Wir glauben, die wesentlichen Ergebnisse unserer Analyse der Unternehmerentscheidungen wie folgt zusammenfassen zu können:

1.) Die einzelnen Oberziele waren im Rahmen des von den Unternehmungen verfolgten Zielbündels insofern einer unterschiedlichen Gewichtung unterworfen, als die zu den Großunternehmen zu rechnenden deutschen Tochtergesellschaften der internationalen Konzerne Massey-Ferguson, IHC und Deere vorrangig Wachstumsziele verfolgten, während bei den übrigen Großunternehmen eher eine Gleichrangigkeit von Wachstums- und Rentabilitätszielen festzustellen ist. Unabhängigkeits- und Existenzsicherungsziele dominierten dagegen bei den mittelgroßen und kleinen Unternehmungen der Typen II und III. Die hier zum Ausdruck kommende Möglichkeit der Großunternehmen, in Teilen des Unternehmungs- bzw. Konzernbereiches zumindest vorübergehend auf die Erfüllung von Rentabilitätszielen verzichten zu können, wollen wir als Zielbildungselastizität bezeichnen. Ihr steht eine entsprechende Rigidität bei den mittelgroßen Unternehmen gegenüber. Zielbildungselastizität bzw. Rigidität stellen einen wesentlichen Bestimmungsfaktor des unternehmerischen Möglichkeitsrahmens dar.

2.) Der Zielerreichungsgrad der einzelnen Unternehmungstypen weist erhebliche Unterschiede auf. So erreichten die Großunternehmen vom Typ I sowie die Kleinunternehmen vom Typ III im allgemeinen eine hinreichende Zielerfüllung, während viele der mittelgroßen Unternehmungen vom Typ II ihren Fortbestand nicht zu sichern vermochten und letztenendes zur Aufgabe gezwungen wurden.

3.) Die Analyse der typbezogenen Möglichkeitsrahmen zeigt eine erhebliche Differenzierung der Anpassungsfähigkeit an die durch agrarstrukturelle Veränderungen ausgelöste Nachfrageschrumpfung. So waren die Großunternehmen dank ihrer finanz- und absatzwirtschaftlichen Elastizität grundsätzlich in der Lage, mittels prozessualer und kapazitätswirksamer Entscheidungen eine hinreichende Zielerfüllung zu erlangen. In ähnlicher Lage befanden sich die Kleinunternehmen der Type III auf Grund ihrer produktionswirtschaftlichen Anpassungsfähigkeit. Bei den mittelgroßen Unternehmen der Type II dagegen bedurfte der prozessuale und kapazitätswirksame Entscheidungsrahmen dringend der Ergänzung durch Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand bzw. zur Kooperation und freiwilligen Konzentration. Diese Entscheidungskategorien aber beinhalteten eine wesentlich höhere Entscheidungsproblematik und stellten besonders hohe Anforderungen an die Planungsmethoden und die Bildung von Ausgleichszielen.

4.) Als Bestimmungsfaktoren der hohen finanzwirtschaftlichen Elastizität der Großunternehmen erweisen sich deren Substanz im Unternehmungs- bzw. Konzernbereich, die strukturelle Vielseitigkeit ihrer Tätigkeitsbereiche sowie die in der Regel vorhandene materielle und formelle Emissionsfähigkeit. Die finanzwirtschaftliche Elastizität ihrerseits

erweiterte den leistungswirtschaftlichen Entscheidungsspielraum dieser Unternehmen in entscheidender Weise. Dagegen erscheint uns die geringe finanzwirtschaftliche Elastizität der mittelgroßen Unternehmungen im wesentlichen von der vergleichsweise bescheidenen Substanz, der strukturellen Einseitigkeit und dem mangelnden Zutritt zu den Finanzmärkten bestimmt.

5.) Die festgestellte Differenziertheit der typbezogenen Möglichkeitsrahmen bildet unseres Erachtens d e n wesentlichen Bestimmungsfaktor des Entscheidungserfolges. Die Güte der Entscheidungsfindung und-durchsetzung bestimmte daneben den Entscheidungserfolg insofern, als Mängel in der Entscheidungsvorbereitung und-durchführung bei den gegenstandsbezogenen Entscheidungen der mittelgroßen Unternehmungen eine bessere Zielerreichung verhinderten. Ähnliche Wirkung zeitigte das Nichterkennen oder Nichtlösenkönnen von Zielkonflikten bei den Entscheidungen zur Kooperation und freiwillgen Konzentration dieser Unternehmen.

6.) Diese Feststellung berechtigt aber nicht zu der Annahme eines im allgemeinen besseren Entscheidungsverhalten der Großunternehmen im Vergleich zu mittelgroßen Unternehmungen. Vielmehr zeigt die Beobachtung, daß diese Unternehmungen zum Teil erhebliche Entscheidungsfehler begangen haben. Nur waren die Folgen von Entscheidungsfehlern hier in der Regel weit weniger verhängnisvoll, weil einmal auf Grund der Größe dieser Unternehmen eher die Chance eines Ausgleichs guter und schlechter Entscheidungen bestand und zum anderen von ihrer Substanz her ein weit größerer Rückhalt gegeben war.

7.) Eine Zwangsläufigkeit der geschilderten Entwicklung der Landmaschinenindustrie kann auf Grund unserer Analyse nicht behauptet werden. Eine solche hätte nur bestanden, wenn den

gefährdeten Unternehmen vom Typ II auch im Bereich der Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand bzw. zur Kooperation und freiwilligen Konzentration kein Spielraum zur Verfügung gestanden hätte. Man kann aber wohl annehmen, daß die Entwicklung mit sehr großer Wahrscheinlichkeit so verlaufen mußte, da einer erfolgreichen Anwendung der letztgenannten Entscheidungskategorien deren eigene, erhebliche Problematik entgegenstand. Insbesondere behinderte unseres Erachtens die weit verbreitete ablehnende Haltung zum Gedanken der Kooperation bzw. der freiwilligen Konzentration eine andere Entwicklung.

8.) Wir glauben, daß das Sterben der mittelgroßen Unternehmungen der Landmaschinenindustrie noch nicht zu Ende ist. Einmal wird mit dem Fortschreiten des agrarstrukturellen Wandels die Verschlechterung der Absatzmöglichkeiten noch zunehmen, zum anderen wird sich der Druck von Seiten der Großunternehmen verstärken. Dies umso mehr, als diese über den Erwerb mittlerer Unternehmen Zugang zu Märkten gefunden haben, die bisher noch weitgehend diesen vorbehalten waren. Dazu kommt, daß Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand bzw. zur Kooperation oder freiwilligen Konzentration heute auf Grund einer weiter verschlechterten Lage kaum noch Aussicht auf Erfolg bieten können. Bei den Großunternehmen wird sich unseres Erachtens der Zug zum Vollanbieter der Type I A fortsetzen, weil ein derartiges Sortiment eben die Voraussetzung zur Schaffung einer festgefügten, aus Vertragshändlern bestehende Vertriebsorganisation bildet. Es ist demnach nicht auszuschließen, daß sich Claas und Fendt als letzte verbliebene Teilanbieter zusammenfinden und sich somit neben Massey-Ferguson, IHC, Deere-Lanz und KHD als fünftes Großunternehmen mit vollem Programm etablieren. Bezüglich der Kleinunternehmen der Type III sind wir der Meinung, daß diese auf

Grund ihrer Elastizität und dank der Tatsache, daß sie von den Großen wohl kaum als störend empfunden werden dürften, sich werden behaupten können.

Teil 5

Kritische Betrachtung der Entwicklung aus gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Sicht und Erörterung von Möglichkeiten zur Beeinflussung derartiger Prozesse

Im Mittelpunkt unserer bisherigen Ausführungen stand die Frage nach den Bestimmungsfaktoren der im zweiten Teil dargestellten Entwicklung der deutschen Landmaschinenindustrie. Ihrer Ermittlung und der einzelwirtschaftlichen Problematik des Untersuchungsgegenstandes waren der dritte und vierte Teil der Arbeit gewidmet. Im nun folgenden fünften und letzten Teil versuchen wir zunächst, die gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Probleme dieser Entwicklung anhand der zu erwartenden Wirkungen zu beschreiben und wenden uns sodann der Frage zu, welche Allgemeingültigkeit den Feststellungen des dritten und vierten Teiles zukommt und welches Maß an Aktualität sie besitzen. Abschließend wollen wir, aufbauend auf den Ergebnissen unserer Untersuchung, eine allgemeine Betrachtung darüber anstellen, welche Möglichkeiten bestehen, derartige Entwicklungen zu steuern und wo der Schwerpunkt solcher Maßnahmen liegen müßte.

51 Ausgangspunkt und Maßstäbe einer kritischen Betrachtung

511 Der Wesensgehalt der Entwicklung

Als gesamtwirtschaftlich und gesellschaftspolitisch entscheidendes Merkmal der Entwicklung der deutschen Landmaschinenindustrie erscheint uns die Zunahme der Konzentration dieses Wirtschaftszweiges. In Anlehnung an Lenel ist Konzentration dann gegeben, "wenn a) das Gewicht einzelner Pläne stärker als das durchschnittliche Gewicht aller Pläne wächst und dieses durchschnittliche Gewicht übersteigt. Oder: b) Planträger mit einem unterdurchschnittlichen Plangewicht ausscheiden, ohne daß das Plangewicht anderer "Unterdurchschnittlicher" entsprechend wächst."[1] Das im Fall a) gemeinte, überdurchschnittliche Wachstum des Gewichts einzelner Pläne dokumentiert sich unseres Erachtens darin, daß die Großunternehmen ihren Marktanteil sowohl auf den wichtigsten Einzelmärkten, dem Schlepper- und Mähdreschermarkt, als auch auf dem Landmaschinenmarkt im Ganzen erheblich zu steigern vermochten. So hat sich ihr geschätzter Anteil am Landmaschinenmarkt der Bundesrepublik von etwa 30 % im Jahr 1960 auf weit über 60 % im Jahre 1970 erhöht. Verbunden mit dieser horizontalen Konzentration waren Konzentrationsvorgänge in vertikaler Richtung. Als letztere betrachten wir die von den meisten Großunternehmen forcierte Ausweitung des sogenannten Vertragshändlersystems, das

---

1 Lenel, H., O., Ursachen der Konzentration 2. Auflage, Tübingen 1968, S. 5
Wir ziehen die Begriffsbestimmung von Lenel der üblichen Unterscheidung zwischen relativer und absoluter Konzentration vor, weil sie unseres Erachtens die Elemente beider in sich vereinigt. Vergl. hierzu auch: Arndt, H., Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, NF Bände 20 I-III, Berlin 1960, S. 3 ff.

auf Grund seiner Ausschließlichkeitsbindungen zu einer Stärkung der Marktmacht der Herstellerfirmen führte.[1] Das Verhältnis horizontaler und vertikaler Konzentrationsvorgänge sehen wir dabei so, daß Ausschließlichkeitsvereinbarungen die horizontale Konzentration förderten, wie umgekehrt die verstärkte horizontale Konzentration vertikale Konzentrationsprozesse begünstigte.

Wenn wir uns zuletzt der Frage nach dem gesamtwirtschaftlichen Konzentrationsgrad zuwenden, so hat sich dieser nach unserer Meinung gleichfalls erhöht, weil eine Kompensation der Konzentrationszunahme auf dem Landmaschinenmarkt durch Verminderung der Konzentration auf anderen Märkten, bedingt durch das Tätigwerden ehemaliger Landmaschinenhersteller, schon deshalb nicht eingetreten sein kann, weil diesbezüglichen Bemühungen in vielen Fällen kein Erfolg beschieden war und darüber hinaus eine Reihe von Unternehmungen ganz aus dem Wirtschaftsleben ausgeschieden ist.

512 Das Kriterium der nachhaltigen Verbesserung der Güterversorgung

Wenn wir davon ausgehen, daß eine Konzentration dann volkswirtschaftlich vertretbar ist, wenn sie zu einer nachhaltigen Verbesserung der Güterversorgung führt, so haben wir zu untersuchen, ob die Entwicklung der Landmaschinenindustrie eine solche Wirkung erwarten läßt.

---

1 Zur vertikalen Konzentration durch Ausschließlichkeitsverträge vergl. Lenel, H., O., Ursachen der Konzentration, a.a.O., S. 145

Besehen wir den Konzentrationsprozess dieses Industriezweiges genauer, so stellen wir zwei Merkmale fest, die uns für die Beurteilung wesentlich erscheinen. Erstens hat sich auf dem Schlepper- und Mähdreschermarkt, bedingt durch das Ausscheiden einer Reihe von großen und mittelgroßen Unternehmungen, das vordem weite Oligopol in ein enges, aus nur mehr wenigen Anbietern bestehendes verwandelt, und zweitens hat die vertikale Konzentration zu einer Schließung der Märkte geführt.[1] Beides zusammen aber, die Bildung eines engen Oligopols und die gleichzeitige Beschränkung des Zugangs zum Markt, läßt uns auf Grund der vermehrten Marktmacht der wenigen verbliebenen Anbieter und der Möglichkeit gemeinsamen Vorgehens dieser Wenigen eine erhebliche Minderung der Wettbewerbsintensität befürchten. In der Tat halten wir eine Marktkonstellation für gegeben, auf die folgende Festellung von Gutowski zutrifft: "Wirtschaftliche Macht hat eine Unternehmung oder eine kleine Gruppe von Unternehmen immer dann, wenn sie in der Lage ist, durch Angebotsbeschränkung fortgesetzt Gewinne zu erzielen, die nicht aus einem ständig von neuem erkämpftem Wettbewerbsvorsprung resultieren."[2] Unsere Meinung wird bestärkt, wenn wir das tatsächliche absatzpolitische Verhalten der verbliebenen Großunternehmen in den Jahren 1970 und 1971 betrachten. So haben in beiden Jahren alle Anbieter fast gleichzeitig ihre Preise um jeweils 6 bis 8 % erhöht, während bis zum Erreichen des

---

1 Vergl. hierzu Übersicht auf S. Anbieter von Mähdreschern sind derzeit noch die Firmen KHD, Massey-Ferguson, IHC, Deere-Lanz und Claas. Am Schleppermarkt treten die Firmen KHD, Massey-Ferguson, IHC, Deere, Fendt und unmaßgeblich Schlüter und Kramer auf. Die Marktanteile ausländischer Anbieter sind auf beiden Märkten im einzelnen so unerheblich, daß sie vernachlässigt werden können.

2 Gutowski, A., Hat die Marktwirtschaft eine Zukunft?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17.7.1071

derzeitigen Konzentrationsgrades Preiserhöhungen nur mit größter Zurückhaltung vorgenommen worden waren.[1]

Läßt somit die durch die Konzentration bedingte Veränderung der Angebotsstruktur auf dem Landmaschinenmarkt eine Verbesserung der Güterversorgung wenig wahrscheinlich erscheinen, so wäre es denkbar, daß die höhere Produktivität der verbliebenen großen Hersteller auf die Dauer eine solche bewirkt. Wie früher festgestellt, verfügen die Großunternehmen tatsächlich - im besonderen bei der Herstellung von Schleppern und Mähdreschern - in der Regel über modernere Produktionsanlagen und vermögen dank der Auflage großer Stückzahlen Kostenvorteile zu erzielen.[2] Trotzdem sind hier erhebliche Einschränkungen am Platze. Erstens ist der Produktivitätsvorsprung der Großen in hohem Maße von der erzielten Auslastung der Werksanlagen abhängig und kommt nur bei Vollbeschäftigung voll zur Wirkung. Zweitens ist nicht auszuschließen, daß der nachlassende Wettbewerb den Druck auf die Erhaltung der Kostenwirtschaftlichkeit vermindert und somit der gegenwärtige Vorsprung schwindet. Drittens aber ist zu bedenken, daß die genannten Vorteile der Großunternehmen durchaus nicht auf alle Bereiche ihres Produktionsprogrammes zutreffen, sondern eben in der Hauptsache für die Herstellung von Schleppern und Mähdreschern gelten.

Nach all dem sind wir wenig zuversichtlich, daß die Konzentration der Landmaschinenindustrie - auch unter Einbezug des Produktivitätsargumentes - zu einer nachhaltigen quantitativen Verbesserung der Güterversorgung führen wird. Ein weiterer - insbesondere die qualitative Seite der Güter-

---

1 Quelle: Preislisten der Firmen Claas, Massey-Ferguson, Fahr und Deere

2 Vergl. hierzu S.114 ff.

versorgung ansprechender Gesichtspunkt - darf aber nicht übersehen werden. Ein Großteil des technischen Fortschritts im Landmaschinenbau wurde sowohl von der Erfindung selbst wie von deren Durchsetzung her von den mittelgroßen Unternehmungen getragen. Beispielsweise ist hier die Entwicklung, Einführung und Verbreitung des Häckselverfahrens und der Silowirtschaft durch die Firmen Speiser und Ködel & Böhm genauso anzuführen wie die Erfindung des Ladewagens durch den württembergischen Hersteller Weichel. Diese Impulse werden in Zukunft wohl weitgehend entfallen, und darüber hinaus wächst die Gefahr, daß vorhandene Erfindungen durch Absprachen im Kreise der wenigen Anbieter nicht zur Verwirklichung kommen.

Fassen wir zusammen, so bestehen unseres Erachtens geringe Aussichten, daß die Konzentration der Landmaschinenindustrie der Landwirtschaft eine nachhaltige Verbesserung der Güterversorgung beschert. Vielmehr ist zu befürchten, daß das Nachlassen des Wettbewerbs zu einer erheblichen Verschlechterung der Güterversorgung führen wird.

513 Die Verminderung der Chance zur selbständigen Existenz als gesellschaftspolitisches Kriterium

Die Verfassung der Bundesrepublik Deutschland enthält das Grundrecht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit. Hierzu zählt unseres Erachtens auch die persönliche Chance des Einzelnen "zur selbständigen Planung und Organisation seines Lebens und seines Wirtschaftsablaufs."[1] Eine solche Gestaltungs-

---

1 Narjes, K.-H., Die Bedeutung der Privatwirtschaft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 2.10.1971

freiheit ist tatsächlich aber nur gegeben, wenn Chancengleichheit besteht. Hierzu schreibt Preiser: "Soll die Freiheit in philosophischem Sinn verwirklicht werden, das Recht zur Entfaltung der Persönlichkeit, so müssen die Startbedingungen gleich gemacht werden, und dafür ist eben der Wettbewerb, genauer: der Leistungswettbewerb, eine erste Bedingung. Er allein schützt vor wirtschaftlicher Übermacht und sichert auf die Dauer die Äquivalenz von Leistung und Gegenleistung."[1] Damit erweist sich ein Konzentrationsprozeß der beschriebenen Art durch die Bildung wirtschaftlicher Übermacht und die damit zwangsläufig verbundene Beschränkung des Freiheitsspielraumes des Einzelnen als Feind einer freien, demokratischen Grundordnung. In diesem Sinne sollte auch der Spruch eines amerikanischen Gerichtes verstanden werden: "Industrielle Macht sollte dezentralisiert werden. Sie sollte auf viele verteilt werden, sodaß das Schicksal der Menschen nicht von der Willkür und Laune, politischen Vorurteilen und dem Gemütszustand einiger weniger .. ...abhängt."[2]

514 Abschließende Beurteilung

Beide Kriterien, das gesamtwirtschaftliche Kriterium der nachhaltigen Verbesserung der Güterversorgung und das gesellschaftspolitische Kriterium der Erhaltung der Chancengleichheit zur Sicherung des persönlichen Freiheitsspielraumes, begründen unseres Erachtens erhebliche Bedenken gegen die geschilderte Entwicklung der deutschen Landma-

1 Preiser, E., Die Zukunft unserer Wirtschaftsordnung, Göttingen 1960, S. 57
2 Zitiert aus Lenel, H., O., Ursachen der Konzentration, 2. Aufl., a.a.O., S. 331

schinenindustrie. Während uns irgendwelche Argumente für den beschriebenen Konzentrationsprozess fehlen, spricht eine Reihe weiterer guter Gründe gegen diesen und gegen die Konzentration im allgemeinen.

1.) Nach Meinung von Means und Galbraith verlieren mit zunehmendem Konzentrationsgrad der Wirtschaft die herkömmlichen, der Marktwirtschaft adäquaten Mittel der Konjunkturpolitik deshalb an Wirksamkeit, weil zunehmende Marktmacht die Unternehmungen mehr und mehr vom Zwang einer wünschenswerten Anpassung an Nachfrageschwankungen befreit.[1]

2.) Zunehmende Konzentration verdrängt tendenziell den über sein Eigentum mit der Unternehmung verbundenen Unternehmer. Statt dessen entsteht eine sich mehr und mehr der Kontrolle durch die Eigentümer entziehende Macht der Manager bzw. Funktionäre.

3.) Die Verstärkung der Bildung und des Gewichts von Machtgruppen führt in erhöhtem Maß zur Gefahr der Einflußnahme dieser Gruppen auf den Staat.

4.) Das Bestehen großer privater oder kollektiver Machtpositionen legt es umgekehrt dem Staat nahe, diese selbst zu übernehmen. Damit löst wachsende Konzentration "eine Tendenz zu einer Politik der zentralen Leitung aus."[2]

---

1 Vergl. hierzu Der Spiegel vom 31.1.1972, "Die Macht der Konzerne - Ende der freien Marktwirtschaft?"

2 Eucken, W., Grundsätze der Wirtschaftspolitik, in der Reihe "rowohlts deutsche Enzyklopädie", München 1965, S. 107

52 Allgemeingültigkeit und Aktualität der gewonnenen Erkenntnisse

Alle bisher getroffenen Aussagen und Feststellungen bezogen sich auf die Entwicklung der deutschen Landmaschinenindustrie. Sie sind insofern speziell in Bezug auf die Branche und deren Situation. Es stellt sich nun die Frage nach ihrem allgemeingültigen Gehalt, und diesen können wir dann ermitteln, wenn wir, von der Wirklichkeit abstrahierend, deren individuelle Erscheinungsformen zurücktreten lassen. Eine Prüfung der Ergebnisse unter diesem Gesichtspunkt läßt unseres Erachtens die folgenden generellen Aussagen zu.

1.) Wie bei der Untersuchung der Bestimmungsfaktoren und der Wirkungen des agrarstrukturellen Wandels gezeigt, wächst die Anpassungsbedürftigkeit von Unternehmungen mit der Stärke direkter oder indirekter staatlicher Einflüsse auf ihren Absatzmärkten. Dies erklärt sich daraus, daß neue staatliche Aktivitäten bzw. eine Änderung bestehender - ausgelöst beispielsweise durch eine politische Neuorientierung - die Bedarfsgrundlagen der Abnehmer in kurzer Zeit und von Grund auf zu ändern vermögen. Die Anpassungsbedürftigkeit erreicht dort ein Höchstmaß, wo die absatzhemmenden Wirkungen staatlicher Maßnahmen mit einer engen Spezialisierung auf den Bedarf bestimmter Verwendergruppen zusammentreffen.

2.) Typbezogen ist die Anpassungsbedürftigkeit der Unternehmen am größten, die in der unter 1.) beschriebenen Situation im Wettbewerb mit mächtigeren - weil größeren und vielseitigeren - Konkurrenten stehen, die ihrerseits entweder auf Grund ihrer Substanz und der ihr entstammenden Zielbildungselastizität in der Lage sind, unter vorübergehender Hintanstellung von Rentabilitätszielen auf Teilbereichen Wachstumsziele zu ver-

folgen und dies auch tun oder aber - bei beabsichtigter vorrangiger Verfolgung von Rentabilitätszielen - eine ungenügende Zielerreichung auf einem Tätigkeitsgebiet über längere Zeit durchzustehen vermögen.

3.) Die Überlebenschanchen der gefährdeten Unternehmen richten sich nach ihrer Anpassungsfähigkeit. Komponenten der letzteren bilden die produktions-, absatz- und finanzwirtschaftlichen Elastizitäten von Unternehmungen. Zwischen produktions-, absatz- und finanzwirtschaftlichen Elastizitäten ihrerseits sind substitutive und komplementäre Beziehungen denkbar. So kann beispielsweise durch hohe finanz- und absatzwirtschaftliche Elastizität produktionswirtschaftliche Rigidität ersetzt werden. Umgekehrt vermögen sich hohe Elastizitäten auf allen Teilbereichen zu einer insgesamt hohen betrieblichen Anpassungsfähigkeit zu verbinden.

4.) Eine Aufspaltung der unternehmerischen Entscheidungstatbestände in solche von prozessualer und kapazitätswirksamer Art, sowie in Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand und zur Kooperation und freiwilligen Konzentration zeigt, daß in Fällen hoher Anpassungsbedürftigkeit, und das ist der Fall bei auf Dauer verschlechterten Absatzmöglichkeiten und gleichzeitigem Bestehen hoher beschäftigungsfixer Kosten, die Anpassungsfähigkeit nicht im prozessualen und nur bedingt im kapazitätswirksamen Bereich gesehen werden kann. Vielmehr erweisen sich hier rechtzeitige Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand und zur Kooperation und freiwilligen Konzentration als lebensnotwendig. Die besondere Problematik dieser Entscheidungstatbestände erfordert ihrerseits die Formulierung eines klaren Oberzielbündels und hinlänglichen Gebrauch moderner Planungsverfahren.

5.) Betrachten wir den Sachverhalt auf der Grundlage der von uns gebildeten Unternehmungstypen, so gilt folgendes: Bei einer

Ausgangsstruktur von Groß-, Mittel- und Kleinunternehmen, geringer Heterogenisierbarkeit der Güter und schrumpfender Nachfrage ist die Wahrscheinlichkeit intensiver und aus der Sicht der schwächeren Unternehmen unfreiwilliger Konzentrationsprozesse umso größer, je geringer die Neigung mittelgroßer Unternehmungen zur Kooperation und freiwilligen Konzentration ist und je geringer die Chancen eines Wechsels bzw. einer Schwerpunktverlagerung des Unternehmungsgegenstandes sind. Die Konzentration verläuft in der Regel zu Lasten der mittelgroßen, einseitig strukturierten Unternehmungen. Hier ist demnach die Kluft zwischen Anpassungsbedürftigkeit und -fähigkeit am größten. Kleinunternehmen stehen dagegen in der Regel weniger unter dem Druck fixer Kosten und haben die Chance einer Betätigung auf Klein- und Regionalmärkten.

6.) Demgegenüber bestätigt unsere Untersuchung die verschiedentlich vertretene These des grundsätzlich "besseren" Entscheidungsverhaltens der Großunternehmen nicht.[1] Richtig ist vielmehr, daß die Folgen einzelner Entscheidungsfehler bei kleineren Unternehmungen in der Regel schwerwiegender sind, weil einmal geringere Reserven vorhanden und zum anderen die Möglichkeiten eines Ausgleichs guter und schlechter Entscheidungen beschränkt sind. Als Hauptursachen eines auf fehlerhaftes Entscheidungsverhalten zurückzuführenden Mißerfolges erweisen sich im allgemeinen ungenügendes Prognosevermögen und die daraus resultierende Falschbeurteilung der betrieblichen Situation, unzureichende Präzisierung der verfolgten Oberziele nach Zeit, Ausmaß und Rang, mangelnde

---

1 Diese These wird beispielsweise von Sieber vertreten. Vergl. hierzu: Sieber, E., H., Führungsprobleme mittlerer Betriebe, in: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Berlin 1959, S. 77

Kenntnis der Eigenschaften betrieblicher Mittel und deren Interdependenzen und schließlich Fehler in der Entscheidungsdurchsetzung.

7.) Konzentrationsprozessen, die sich über die Verdrängung schwächerer Mitbewerber durch mächtigere Konkurrenten vollziehen, wohnt insofern eine gewisse Eigengesetzlichkeit inne, als mit dem Ausscheiden der ersten "Schwächeren" auch für die verbliebenen Unternehmen bei Abnehmern und Kapitalgebern ein Verlust von Vertrauenskapital einzutreten pflegt, der die Situation dieser Unternehmen entscheidend zu beeinträchtigen vermag. Ferner setzt sich durch den Erwerb aufgabewilliger Unternehmungen die Expansion der Großen auf immer neue Märkte fort.

8.) Intensive Konzentrationsprozesse - gekennzeichnet durch die Bildung enger Oligopole unter gleichzeitiger Beschränkung des Zugangs zum Markt - bewirken stets eine Beschränkung der individuellen wirtschaftlichen Gestaltungsfreiheit, sind aber auf Grund verminderten Wettbewerbs nur selten in der Lage, über Produktivitätssteigerungen zu einer Verbesserung der Güterversorgung beizutragen. Sie sind somit aus gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Gründen abzulehnen.

Nach diesem Versuch einer Wiedergabe unserer Untersuchungsergebnisse in allgemeiner Form, wollen wir uns nun der Frage der Aktualität dieser Aussagen zuwenden.

Wir sind der Meinung, daß die von uns in der Ausgangslage beschriebene Grundstruktur eines Wirtschaftsbereiches hinsichtlich der anzutreffenden Unternehmungstypen, der Marktstruktur, der verfolgten Oberziele und der produktionswirtschaftlichen Merkmale heute für weite Teile der Industrie zutrifft. Insbesondere gilt dies für die Maschinen- und Fahrzeugindustrie. Wir sind ferner der Meinung, daß in diesen Industriezweigen

- nicht anders wie in der Landmaschinenindustrie - gegenwärtig die Bereitschaft zu Kooperation und freiwilliger Konzentration noch gering ist und daß Entscheidungen zum Unternehmungsgegenstand dort nicht weniger problematisch sind. Wenn dem aber so ist, so ist in weiten Bereichen unserer Wirtschaft eine ähnliche Konstellation gegeben wie diejenige, die in der Landmaschinenindustrie zu der beschriebenen intensiven Konzentration geführt hat, und wir sollten die augenblickliche Konzentrationswelle mit unter diesem Gesichtspunkt sehen. Über die Stärke der im Gang befindlichen Konzentrationsprozesse schreibt beispielsweise die Frankfurter Allgemeine Zeitung: "Der Zug zum Konzentrieren ist in der deutschen Wirtschaft stärker denn je. Für das dritte Quartal dieses Jahres (1970) sind nach den Feststellungen dieser Zeitung über 142 Konzentrationsvorgänge zu registrieren. Seit 1968 wird die Bundesrepublik von einer bis dahin ungewöhnlichen Konzentrationswelle überzogen. Nach Angaben aus dem Bundeskartellamt hat sich diese Tendenz im laufenden Jahr fortgesetzt."[1] Angesichts solcher Zusammenballung von Macht wird man an die bereits im Jahre 1949 erschienene Schrift von Schmalenbach "Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis" erinnert.[2] Während aber Schmalenbach glaubte, die Zerstörung des Preis- und Lenkungsmechanismus der Marktwirtschaft würde sich über die Bildung von Kartellen vollziehen, ist diese Entwicklung wohl nicht zuletzt dank des Wirkens der Kartellbehörden weitgehend unterblieben. Dafür aber hat das Wachstum der Großunternehmen und die Fu$sion von Großunternehmen untereinander Machtgebilde entstehen lassen, die in

---

1 Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.10.70 "Die Welle der Konzentration rollt ungebrochen"

2 Schmalenbach, E., Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, Köln und Opladen 1949

diesem Umfang zu einer Bedrohung unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung werden können.

53 Möglichkeiten der Beeinflussung

531 Der unternehmungspolitische Ansatz

Der unternehmungspolitische Ansatz einer Diskussion der Beeinflussungsmöglichkeiten intensiver Konzentrationsprozesse beruht naturgemäß auf einer einzelwirtschaftlichen Betrachtung. Folgen wir ihr, so wird sich der Umfang intensiver Konzentrationsprozesse dann verringern, wenn es einer größeren Zahl von gefährdeten Unternehmen als bisher gelingt, durch geeignete unternehmenspolitische Maßnahmen zu überleben und die Eigenständigkeit zu bewahren. Unsere Ausführungen haben gezeigt, daß die Chancen zur Erreichung dieses Zieles durch den Grad der betrieblichen Anpassungsfähigkeit bestimmt sind. Letztere wird umso größer sein, je klarer die unternehmerischen Oberziele formuliert und je mehr die angewandten Planungsmethoden der Entscheidungsproblematik adäquat sind.

Zielklarheit bedeutet, daß das zu verfolgende Zielbündel in Bezug auf den Inhalt und das Ausmaß der Zielverfolgung, auf die zeitliche Reichweite und auf die Rangordnung der Ziele untereinander hinreichend konkretisiert ist. Ohne dies ist rationales Entscheidungsverhalten nicht möglich. Dazu kommt, daß die wachsenden Anpassungsbedürfnisse der Gegenwart ein gewisses Umdenken bezüglich des Zielinhaltes verlangen. Bestimmte Unternehmungstypen werden sich nur behaupten, wenn sie mehr als bisher zur Kooperation und frei-

willigen Konzentration bereit sind und somit auf die gewohnte individuelle und absolute Selbständigkeit mit der Maßgabe verzichten, eine neue gemeinsame und auf Dauer behauptungsfähige Eigenständigkeit zu begründen.

Daneben vermag die Adäquanz der angewandten Planungsverfahren die betriebliche Anpassungsfähigkeit in entscheidender Weise zu beeinflussen. Wir halten die Unternehmungsplanung - Planung dabei verstanden als Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung - dann für hinreichend adäquat, wenn die folgenden Bedingungen erfüllt sind.

1.) Die Unternehmungsplanung muß in dem Sinne systematisch sein, daß die Beurteilung der gegenwärtigen und der künftighin zu erwartenden Lage ihren Ausgangspunkt bildet. Zu diesem Zwecke ist eine möglich vollständige Sammlung von Informationen zur Erfassung des gegenwärtigen Tatbestandes notwendig. Die künftige Lage wird sich durch prognostisches Vorgehen dann aus dem gegenwärtigen Tatbestand erschließen, wenn es gelingt, dessen Bestimmungsfaktoren und ihre voraussichtliche Entwicklung zu erfassen. Ergibt eine derartige Situationsanalyse die Notwendigkeit neuer unternehmungspolitischer Aktivitäten, so haben sich im Rahmen einer systematischen Planung nun die Schritte der Kollektion der Handlungsmöglichkeiten, der Selektion der am ehesten geeigneten Alternative sowie der Planung ihrer Durchführung und schließlich der Festlegung der Plankontrolle anzuschließen.

2.) Die Unternehmungsplanung muß insofern umfassend sein, als bei der Kollektion der Handlungsmöglichkeiten annähernde Vollständigkeit erreicht werden soll. Sie muß darüberhinaus offen sein in Bezug auf den Unternehmungsgegenstand. Gerade letzterem wird unseres Erachtens in Zukunft vermehrte Bedeutung zukommen, und das Schicksal von Unternehmen wird verstärkt davon abhängen, ob es gelingt, rechtzeitig eine Ver-

lagerung des Unternehmungsschwerpunktes herbeizuführen. Welche Rolle in diesem Zusammenhang künftig der Forschungs- und Entwicklungspolitik zufallen wird, geht aus den Ausführungen von Siegwart hervor: "Auch bewährte, immer wieder verbesserte Produkte werden von revolutionären Neuerungen vom Markt verdrängt. Unerwartet und deshalb umso gefährlicher gerät die Unternehmung dadurch ins Hintertreffen. Somit stellt sich die Frage, was zu tun sei, um dem drohenden Verlust der Wettbewerbsfähigkeit wirksam entgegenzuwirken. Der geschilderten Entwicklung zufolge genügt die bloße Weiterentwicklung bestehender Produkte nicht mehr. Die bereits begonnene Umstrukturierung hat das Schwergewicht immer mehr zu Gunsten einer echten Neuerungstätigkeit verschoben. Daher sollte die Forschung und Entwicklung auf eine neue Basis gestellt und ihre Politik auf die verändernden Umweltbedingungen abgestellt werden."[1]

3.) Die Unternehmungsplanung muß ferner bei der Selektion der zu treffenden Maßnahmen den Bedingungen der Ziel- und Ereignisadäquanz genügen. Dazu ist neben einer treffenden Lagebeurteilung Kenntnis der Mitteleigenschaften und Berücksichtigung der betrieblichen Interdependenzen notwendig. Je besser die angewandten Auswahlkriterien den verfolgten Oberzielen entsprechen und je reibungsloser die Abstimmung von Ober- und Unterzielen sowie von Unterzielen untereinander sich vollzieht, desto höher sind die Chancen einer ausreichenden Zielerreichung zu veranschlagen.

---

1 Siegwart, H., Forschungs- und Entwicklungspolitik, in: Strukturwandlungen der Unternehmung - Festschrift zum 70. Geburtstag von E. Gsell, Bern-Stuttgart 1969, S. 160

4.) Die Planung muß weiter dahingehend flexibel sein, daß trotz eines klar fixierten Zukunftskurses der Gefahr der Erstarrung vorgebeugt ist. So schreibt Hill: "Um dieser Gefahr (Anmerkung des Verfassers: Der Erstarrung) zu begegnen bemüht man sich heute, gerade das Element der schöpferischen Unruhe in die Planung einzubauen und zu fördern. Es soll sichergestellt werden, daß aufkommende Probleme und Risiken rechtzeitig erkannt, neue vielleicht unkonventionelle, aber vielsprechende Strategien entwickelt werden und ein flexibles Anpassen an neue Gegebenheiten und Möglichkeiten gefördert wird. Es geht also darum, produktive Kontinuität und kreative Dynamik zu einer harmonischen Synthese zu bringen."[1]

5.) Schließlich darf die Unternehmungsplanung nicht losgelöst von dem durch sie verursachten Planungsaufwand gesehen werden. Die gegenseitige Entsprechung von Planungsaufwand und Nutzen, also die Mengengerechtigkeit der Planung, soll deshalb als weitere Bedingung adäquater Unternehmungsplanung angeführt werden.

Zielklarheit und der Entscheidungsproblematik adäquate Unternehmungsplanung als leitungsbezogene Bestimmungsfaktoren der betrieblichen Anpassungsfähigkeit bedürfen naturgemäß der Ergänzung durch entsprechende organisatorische Maßnahmen. Ohne darauf näher eingehen zu wollen, erscheinen uns zwei Dinge wichtig: Einmal sollte eine möglichst weitgehende Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmungszielen erreicht werden, und zum anderen sollte jede organisatorische Regelung dem Erfordernis der raschen Wandlungsfähigkeit bei einer Änderung der Organisationsbedürfnisse

---

1 Hill, W., System der Unternehmungsplanung und -kontrolle, in: Strukturwandlungen der Unternehmen, a.a.O., S. 144

Rechnung tragen. Dazu scheinen uns dezentrale Regelungen weit eher geeignet als zentrale. Zentrale Formen der Organisation sollten sich deshalb auf den Umfang beschränken, der im Interesse der Abstimmung der betrieblichen Funktionsbereiche unerläßlich ist.

Stellen so Zielklarheit sowie Adäquanz von Unternehmungsplanung und-organisation die leitungsbezogenen Bestimmungsgründe der betrieblichen Anpassungsfähigkeit dar und sind als solche für die Behauptung von Unternehmungen wesentlich, so darf doch das, was Gutenberg als das persönliche Moment der Unternehmungsführung bezeichnet, nicht außer Acht gelassen werden: "Es ist mit betriebswirtschaftlichen Methoden allein nicht aufzuhellen, woran es liegt, daß von zwei Personen mit gleicher Erfahrung, gleichen Kenntnissen und gleichen Informationen der eine die richtige, der andere die falsche Entscheidung trifft. Offenbar liegt es an der Gabe, den Argumenten, die für oder gegen eine Entscheidung sprechen, das richtige Gewicht zu geben."[1] So bleibt letztenendes ein Rest von Irrationalem, rationaler Überlegung nicht Zugänglichem, der die Frage der Überlebens- und Behauptungsfähigkeit von Unternehmungen mitbestimmt.

532 Der ordnungspolitische Ansatz

Im Mittelpunkt einer Erörterung von Möglichkeiten der Beeinflussung intensiver Konzentrationsprozesse unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten steht notwendigerweise staatliches Handeln. Berechtigung und Verpflichtung hierzu ergeben sich

---

1 Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Die Produktion, a.a.O., S. 130
Vergl. ferner: Derselbe, Unternehmungsführung, Wiesbaden 1962, S. 64

aus der fundamentalen Bedeutung eines funktionsfähigen Wettbewerbs für das marktwirtschaftliche System. Grundsätzlich sind zwei Arten staatlicher Aktivität denkbar. Einmal kann der Staat restriktiv durch ein System von Gesetzen und Verordnungen das Entstehen wettbewerbsfeindlicher Machtgebilde zu verhindern suchen, zum anderen besteht die Möglichkeit, intensiven Konzentrationsprezessen durch die positive Förderung konzentrationshemmender Kräfte entgegenzuwirken.

Das geltende Wettbewerbsrecht ist Ausdruck der getroffenen restriktiven Maßnahmen. Es verbietet im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen grundsätzlich die Bildung von Kartellen, wendet sich gegen vertikale Wettbewerbsbeschränkungen und sucht schließlich die mißbräuchliche Ausnützung einer Marktstellung durch marktbeherrschende Unternehmen zu unterbinden. Neben dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen enthält das geltende Recht eine Reihe von Bestimmungen, die auf den Schutz der Marktteilnehmer vor unlauteren Wettbewerbshandlungen gerichtet sind.[1]

Die Erfahrung zeigt nun, daß der gegenwärtige Umfang der restriktiven Maßnahmen nicht ausreicht, die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs zu sichern. Insbesondere entziehen sich Konzentrationsvorgänge, die sich aus dem Zusammenschluß von Unternehmen ergeben, der staatlichen Kontrolle. Aus diesem Grunde sieht die in Vorbereitung befindliche Novelle zum Kartellgesetz die Einführung einer Fusionskontrolle und eine Verschärfung der Mißbrauchsaufsicht bei marktbeherrschender Stellung vor. Ob diese Neufassung des bestehenden Kartellgesetzes allein hinreicht, weiterer unerwünschter

---

1 Vergl. hierzu beispielsweise Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG), Warenzeichengesetz, Verordnung über Preisauszeichnungen und andere.

Konzentration wirksam entgegenzutreten, erscheint fraglich. So ist Lenel der Meinung, daß die Gesamtheit des derzeit geltenden Zivil- und Steuerrechts konzentrationsfördernde Wirkung besitzt. "Die Umsatzsteuer, das Organschafts- und das Schachtelprivileg haben die Konzentration sicher begünstigt, vielleicht in manchen Fällen sogar ausgelöst. Das Gesellschaftsrecht hat die Konzernbildung gefördert und damit das Wachstum der Unternehmen erheblich erleichtert. Das übrige Steuer- und Zivilrecht war sehr häufig notwendige, aber wohl nur ausnahmsweise hinreichende Ursache der Konzentration. Bei anderer Gestaltung des Rechts wäre mancher Konzentrationsvorgang unterblieben."[1] Daraus wäre der Schluß abzuleiten, daß eine wirksame Bekämpfung der Konzentration nicht ohne eine diesbezügliche Überprüfung unseres gesamten geltenden Zivil- und Steuerrechts erfolgen kann.

Mindestens gleichrangige Bedeutung wie den besprochenen restriktiven Maßnahmen kommt unseres Erachtens der Förderung konzentrationshemmender Kräfte durch den Staat zu. Solche sehen wir zu aller erst im Leistungs- und Behauptungswillen der selbständigen Unternehmer, und wir glauben, daß sich hier eine Vielzahl erfolgversprechender Möglichkeiten auftut. Wir denken dabei an die unmittelbare Unterstützung auch kleinerer Unternehmen im Rahmen der staatlichen Auftragsvergabe genauso wie an eine Ausrichtung der Wirtschafts-, Steuer- und Gesellschaftspolitik, die den notwendigen Lebensraum der Unternehmen beachtet und durch Kontinuität eine Voraussetzung für unternehmerisches Planen und Handeln schafft. Umso bedenklicher stimmt es, wenn im Augenblick einflußreiche Kreise unserer politischen Führung dazu neigen, die unternehmerische Leistung eher als zu erduldendes Übel zu betrachten und eine Politik verfolgen, die letztenendes dem Unternehmer zwar das

---

1 Lenel, H., O., Ursachen der Konzentration, 2. Auflage, a.a.O., S. 430

Risiko beläßt, ihn aber der Chancen beraubt. In einem Aufsatz "Wirtschaftspolitische Perspektiven für 1972" schreibt Jürgen Eick, Mitherausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, hierzu:[1] "Es ist ein Irrtum zu glauben, man könne die Unternehmen mit Steuern, Gewinnabgaben und sozialpolitischen Aufwendungen ungestraft immer stärker belasten. Hier wird sehr bald eine Schwelle erreicht, von der an das ganze Wirtschaftsleben erstickt." Und weiter: "Es ist ein Irrtum zu glauben, daß sozialpolitisch gut gemeinte Gesetze, die letztlich darauf hinauslaufen, die Führung der Unternehmen zu erschweren und unelastisch zu machen, nicht auch einen Abfall in der Leistung mit sich brächten!" So gesehen, wohnen der gegenwärtig herrschenden politischen Grundausrichtung eher konzentrationsfördernde als hemmende Kräfte inne.

533 Zusammenfassung

Unsere Untersuchung sollte dartun, daß im Zusammenwirken von Unternehmungspolitik und staatlicher Ordnungspolitik grundsätzlich hinreichende Möglichkeiten bestehen, auch kleineren Unternehmen die eigenständige Existenz zu bewahren und somit der Ausbreitung unerwünschter Konzentrationsprozesse zu begegnen. Diese Möglichkeiten werden unseres Erachtens dann noch zunehmen, wenn es der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre gelingt, der Praxis Planungsmethoden zur Verfügung zu stellen, die im höheren Maße als gegenwärtig struktur- und situationsbezogener Entscheidungsproblematik gerecht zu werden vermögen und somit verstärkt einer Änderung des Unternehmerbildes entsprechen,

---

2 Eick, J., Wirtschaftspolitische Perspektiven für 1972, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3.1.1972

die von Ulrich - Ganz wie folgt beschrieben wird: "Wurde früher im typischen Unternehmer der geschickte Kombinator von Produktionsfaktoren gesehen, der bekannte Produkte in größeren Mengen mit geringeren Kosten herzustellen und zu vertreiben versteht, so tritt im neuen Unternehmerbild das Entwerfen und Realisieren von Neuerungen überhaupt in den Vordergrund; nicht nur neue Verfahren, sondern auch neue Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, ja darüber hinaus neue Bedürfnisse, neue "Märkte" geschaffen. An die Stelle des eher passiven "Anpassers" an wechselnde Umweltbedingungen tritt der aktive Gestalter von Neuerungen, und der Unternehmung kommt mehr und mehr der Charakter eines gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Energiezentrums zu, in welchem neue Erkenntnisse produziert und in wirtschaftliche und soziale Realitäten umgewandelt werden."[1]

---

1 Ulrich - Ganz, Die Unternehmung in einer sich wandelnden Umwelt, in: Strukturwandlungen der Unternehmung, a.a.O., S. 2

Übersichtsverzeichnis

Übersicht 1	Umsätze und Exportquote der deutschen Landmaschinenindustrie 1960 bis 1970 in Mio DM	S. 25
Übersicht 2	Prozentuale Veränderung der Umsätze zum jeweiligen Vorjahr	S. 25
Übersicht 3	Inlandsumsatz von 1965 bis 1970 in Mio DM preisbereinigt	S. 26
Übersicht 4	Export nach Bestimmungsländern in von Hundert	S. 27
Übersicht 5	Umsatz nach Erzeugnisgruppen in Mio DM	S. 29
Übersicht 6	Struktur der deutschen Landmaschinenindustrie nach Unternehmungstypen 1960	S. 42
Übersicht 7	Struktur der deutschen Landmaschinenindustrie nach Unternehmungstypen 1970	S. 45
Übersicht 8	Marktanteile deutscher Schlepperhersteller 1957 und 1970	S. 49
Übersicht 9	Marktanteile deutscher Mähdrescherhersteller 1970	S. 51
Übersicht 10	Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe nach Größenklassen in der Bundesrepublik	S. 55

Literaturverzeichnis

1. Bücher

Arndt, H., Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, NF Bände 20 I - III, Berlin 1960.

Bartels, G., Diversifizierung, Stuttgart 1966

Bergmann, H., Arbeitsteilung und Spezialisierung in der Landwirtschaft, Essen 1962

Bundesregierung, Agrarbericht 1971 der Bundesregierung, Bonn 1971, Drucksache VI / 1800, einschließlich Materialband zum Agrarbericht 1971 der Bundesregierung.

Bundesregierung, Bericht der Bundesregierung über die Lage der Landwirtschaft gemäß § 4 LWG und Maßnahmen der Bundesregierung gemäß LWG und EWG-Anpassungsgesetz, Bonn 1970, Drucksache VI / 372.

Bundesregierung, Bericht der Bundesregierung über die Lage der Landwirtschaft gemäß § 4 LWG (Grüner Bericht 1964), Bonn 1964, Drucksache IV / 1860.

Eucken, W., Grundsätze der Wirtschaftspolitik, in der Reihe "rowohlts deutsche Enzyklopädie", München 1965.

Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Heidelberg 1957.

Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1 Die Produktion, 12. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1966.

Derselbe, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2 Der Absatz, 12. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1970.

Derselbe, Unternehmungsführung, Wiesbaden 1962.

Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band 1, Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl., Wiesbaden 1965.

Derselbe, Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966.

Derselbe, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968.

Koch, H., Betriebliche Planung, Wiesbaden 1961.

LAV - Berichte, Außenhandel Landmaschinen und Ackerschlepper, Ausgaben 1963 und 1970, Frankfurt 1964 und 1971.

LAV - Berichte, Umsätze von Landmaschinen und Ackerschleppern, fortlaufend für die Jahre 1960 bis 1970, Frankfurt.

LAV - Berichte, Umsätze Landmaschinen und Ackerschlepper der CEMA-Länder, 1964/1965 und 1970, Frankfurt 1966 und 1970.

Lehmann, M., R., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1956.

Lenel, H., O., Ursachen der Konzentration, 2. Aufl., Tübingen 1968.

Mellerowicz, K., Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Band 1, 3. Aufl., Freiburg i. Br. 1958.

Derselbe, Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Band 2, 3. Aufl., Freiburg i. Br., 1958.

Möller, H., Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, Wien 1941.

Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, Stuttgart 1966.

Preiser, E., Die Zukunft unserer Wirtschaftsordnung, Göttingen 1960.

Riebel, P., Industrielle Erzeugungsverfahren in betriebswirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1963

Ruppert, K., Deuringer, L., Maier, I., WGI - Berichte zur Regionalforschung, Band 7, München 1971.

Sandig, C., Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966.

Schäfer, E., Der Industriebetrieb, Band 1, Köln und Opladen 1969.

Schmalenbach, E., Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, Köln und Opladen 1949

Sundhoff, E., Absatzorganisation, Wiesbaden 1958.

Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern - Stuttgart 1968.

VDMA, Handbuch der Maschinenindustrie, Frankfurt 1959.

VDMA, Statistisches Handbuch für den Maschinenbau, Ausgabe 1970, Frankfurt 1970.

Weber, W., Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 6. Aufl., Berlin 1953.

Weinschenck-Meinhold, Landwirtschaft im nächsten Jahrzehnt, Stuttgart 1969.

Wöhe, G., Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan 1959.

2. Aufsätze aus Zeitungen, Zeitschriften, Sammel- und Nachschlagwerken

Bidlingmaier, I., Die Ziele der Unternehmer, in: ZfB 1963, S. 409 ff. und 519 ff.

Bischoff, Th., Mehrbetriebliche Maschinenverwendung aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Mitteilungen der DLG, 86. Jahrg., S. 49 ff.

Deutsches Industrie-Institut, Die EWG-Agrarpolitik in der Diskussion - Perspektiven des Mansholt-Planes, in: Berichte des deutschen Industrie-Instituts zur Wirtschaftspolitik, Jahrg. 3 - Nr. 1, 1969.

Eick, J., Wirtschaftspolitische Perspektiven für 1972, in: FAZ vom 3.1.1972.

Eisenkrämer, K., Welcher landwirtschaftlichen Betriebsform gehört die Zukunft?, in: Mitteilungen der DLG, 86. Jahrg., S. 749 ff.

Flach, F., Vorschätzung des Landmaschinenabsatzes in der BRD, in: Mitgliederversammlung und Arbeitstagung der LAV, Essen 1969, S. 62 ff.

Geiersberger, E., Der Nebenerwerbslandwirt als Bindeglied zwischen Industrie und Landwirtschaft, in: Bayr. Landwirtschaftliches Jahrbuch 1969, Heft 2, S. 133.

Gutowski, A., Hat die Marktwirtschaft eine Zukunft?, in: FAZ vom 17.7.1971.

Hartke, W., Die soziale Differenzierung der Agrarlandschaft im Rhein-Main-Gebiet, in: Erdkunde, 7. Jahrg., S. 11 ff.

Hax, K., Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmungsführung, in: ZfbF 1959, S. 606 ff.

Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, Sonderdruck aus: Zur Theorie der Unternehmung - Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, Wiesbaden.

Hill, W., System der Unternehmungsplanung und -kontrolle, in: Strukturwandlungen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von E. Gsell, Bern - Stuttgart 1969, S. 143 ff.

Hochstein, H.-I., Die Bestimmungsgründe der Nachfrage nach Ackerschleppern in der BRD, in: Agrarwirtschaft, Heft 7, 1969, S. 217 ff.

Narjes, K.-H., Die Bedeutung der Privatwirtschaft, in: FAZ vom 2.10.1971.

Ohne Verfasser, Alle zehn Minuten ein Bauernhof weniger, in: Südd. Zeitung vom 13.10.1971.
Arbeitsteilung zwischen Bautz und Hanomag, in: Stuttgarter Nachrichten vom 3.2.1962.
Bautz setzt auf Spezialisierung und Beweglichkeit, in: FAZ vom 15.2.1968.
Bei MF noch unzureichende Ertragslage, in: Landmaschinenmarkt vom 18.9.1969.
Bei Lely-Dechentreiter droht ein bitteres Ende, in: FAZ vom 6.8.1970.
Bisher höchster Umsatz von MF-Deutschland, in: Württembergisches Landwirtschaftliches Wochenblatt vom 26.5.1970.
Claas will nicht Spezialunternehmen bleiben, in: FAZ vom 16.1.1970.
Deere-Lanz rechnet auch für 1966 mit roten Zahlen, in: FAZ vom 21.4.1966.
Deere-Lanz erweitert sein Angebot, in: FAZ vom 2.8.1966.
Der deutsche Traktorenmarkt gehört jetzt den Großen, in: FAZ vom 2.12.1970.
Die Macht der Konzerne - Ende der freien Marktwirtschaft?, in: Der Spiegel vom 31.1.1972.
Die Welle der Konzentration rollt ungebrochen, in: FAZ vom 19.10.1970.
Dr. Hinz: Türen von KHD bleiben neuen Partnern offen, in: Donau-Zeitung vom 3.5.1971.
Eberhardt Areal verkauft, in: Südwest-Presse vom 20.11.1970.
Eicher sucht Platz für ein neues Werk, in: FAZ vom 20.8.1970.
Eicher will den Weg einer stärkeren Spezialisierung gehen, in: FAZ vom 26.2.1966.
Esterer gibt Landmaschinenproduktion auf, in: Süddeutsche Zeitung vom 7.5.1971.
Fendt beschleunigt das Produktionstempo, in: FAZ vom 28. 10.1969.
Fendt durchpflügt ein Ertragstal, in: Südd. Zeitung vom 15.10.1971.

200.000 Schlepper von Fendt & Co., in: Augsburger Zeitung vom 1.12.1970.
Hanomag gibt die Ackerschlepperfertigung auf, in: FAZ vom 6.4.1970.
Hatz rundet sein Programm ab, in: Südd. Zeitung vom 12.10.1970.
IHC hat eine starke Position, in: FAZ vom 10.4.1970.
In Bäumenheim investiert Fendt viel Geld und Mühe, in: FAZ vom 15.10.1971.
In 20 Ländern die beste Marktposition, in: FAZ vom 10. 8.1971.
Lanz - Die teure Tochter, in: Die Zeit vom 17.9.1965.
Linde gibt die Traktorenfertigung auf, in: FAZ vom 21.3.1969.
Ködel & Böhm jetzt bei KHD, in: FAZ vom 10.12.1969.
Massey-Ferguson mit neuem Schlepperangebot, in: FAZ vom 21.1.1965.
MF bleibt optimistisch, in: Die Welt vom 4.2.1967.
Renault drängt auf den deutschen Schleppermarkt, in: FAZ vom 24.4.1963.
Sogar Claas spürte die Sorgen der Bauern, in: Die Welt vom 2.4.1968.
Sonne spricht von Blut, Schweiß und Tränen, in: Südd. Zeitung vom 8.12.1970.
Wachsen oder Schrumpfen war die Frage für Bautz, in: FAZ vom 19.9.1969.
Zug nach Europa, in: Die Zeit vom 15.6.1962.
Zur Lage auf dem Schleppermarkt - Mit Schwarzmalen und Abwarten ist keinem geholfen, in: Land und Garten vom 17.5.1969.

Pentzlin, K., Firma geht vor Familie - Die Chancen des Familienunternehmens, in: FAZ vom 16.10.1971.

Riebel, P., Typen der Markt - und Kundenproduktion in produktions- und absatzwirtschaftlicher Sicht, in: ZfbF, 17. Jahrg.,1965, S. 663 ff.

Ruppert, K., Zur Definition des Begriffes Sozialbrache, in: Erdkunde, 12. Jahrg., S. 226 ff.

Schmitt, G., Diskriminierung des landwirtschaftlichen Nebenerwerbs?, in: Innere Kolonisation, Bonn 1968, S. 392.

Sieber, E., H., Führungsprobleme mittlerer Betriebe, in: Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration, Berlin 1959, S. 77.

Siegwart, H., Forschungs- und Entwicklungspolitik, in: Strukturwandlungen der Unternehmung - Festschrift zum 70. Geburtstag von E. Gsell, Bern - Stuttgart 1969, S. 159 ff.

Sölter, A., Systematik der Unternehmenskooperation, in: Der Betrieb, Beilage Nr. 9/69 zu Heft 17 vom 25.4.1969.

Ulrich - Ganz, Die Unternehmung in einer sich wandelnden Umwelt, in: Strukturwandlungen der Unternehmung - Festschrift zum 70. Geburtstag von E. Gsell, Bern - Stuttgart 1969, S. 2.

Weisser, G., Morphologie der Betriebe, in: HWB, Band 3, Sp. 4038 f.

3. Sonstige Veröffentlichungen

Geschäftsberichte und Jahresabschlüsse der Firmen KHD, Deere-Lanz, Fahr, Esterer sowie entsprechende Mitteilungen von Claas, Massey-Ferguson, IHC und anderen.

Gesetze und Staatliche Förderungsprogramme
Arbeitsförderungsgesetz vom 25.6.1969.
Einzelbetriebliches Förderungs- und soziales Ergänzungsprogramm der Bundesregierung vom 26.10.1970.
Gesetz zur Verbesserung und Ergänzung sozialer Maßnahmen in der Landwirtschaft vom 21.12.1970.
Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
Marktstrukturgesetz
Landwirtschaftsgesetz (LWG)
Regionales Strukturförderungsprogramm (Alpenplan, Emsland-Programm und andere)

Mitteilungen von Informationsdiensten
dld, Informationen Deutscher Landjugenddienst, Die Maschinenringe in Zahlen, Nr. 81 vom Mai 1971.
VWD, Beachtliche Umsatzsteigerung bei Claas, Frankfurt 15.1.1970.
VWD, Deere-Lanz drückt die Kosten - Ausbau der Marktstellung, Frankfurt 18.3.1964.
Deere-Lanz: Gewinnzone noch in weiter Ferne, Frankfurt 9.4.1964.
VWD, Deere will Position in Europa ausbauen, Frankfurt 14.11.1966.
VWD, Deere-Lanz beabsichtigt konsequente Fortsetzung der bisherigen Geschäftspolitik, Frankfurt 14.4.1965.
VWD, Deere spürt wachsende Kaufbereitschaft für Landmaschinen, Frankfurt 9.9.1969.
VWD, MAN konnte Umsatz leicht steigern, Frankfurt 8.1.1964.

VWD, Modernste Schlepperfabrik des Kontinents in Köln angelaufen, Frankfurt 31.10.1961.
VWD, Neue Deere-Schlepper rollen aufwärts - Werk Mannheim ausgebaut, Frankfurt 22.8.1967.

Pressemitteilungen und sonstige Veröffentlichungen von Firmen
Preislisten der Jahre 1960 bis 1970 aller maßgeblichen Unternehmen
Pressemitteilung der Firma Claas vom 9.9.1966 sowie desgleichen vom 15.5.1970.
Pressemitteilung vom 31.10.1963 der Firma Deere-Lanz
Pressedienst der Massey-Ferguson GmbH vom 14.9.1962

Sonstige Quellen
Kraftfahrt-Bundesamt, Statistische Mitteilungen des Kraftfahrt-Bundesamtes, Heft 2 vom Februar 1971, Bonn-Bad Godesberg 1971
VDMA, Kennzahlen liquide Mittel und Kundenanzahlungen, Betriebsvergleich, Frankfurt 1968.

Lebenslauf

Am 27.9.1938 wurde ich als Sohn der Eheleute Wilhelm und Victoria Ködel, geb. Haugg, in Lauingen/Donau geboren. Nach vierjährigem Besuch der Volksschule in Lauingen trat ich 1948 in das humanistische Gymnasium in Dillingen ein und legte dort im Jahre 1957 die Reifeprüfung ab.

Im Wintersemester 1957/58 begann ich mit dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der staatswirtschaftlichen Fakultät der Universität München. Eine schwere Erkrankung meines Vaters zwang mich im Frühjahr 1961 - noch vor Ablegung des Examens - zum Abbruch meines Studiums. Im August desselben Jahres wurde ich, nachdem ich zunächst stellvertretend tätig war, zum kaufmännischen Geschäftsführer der Maschinenfabrik und Eisengießerei Lauingen, Ködel & Böhm GmbH, bestellt. Erst im Herbst 1966 war es mir, vorübergehend beurlaubt, möglich, meine Ausbildung fortzusetzen und im Oktober 1967 die Prüfung für Diplom-Kaufleute abzulegen.

Anschließend nahm ich meine Tätigkeit bei Ködel & Böhm wieder auf. 1970 schied ich auf eigenen Wunsch aus der Firma aus, nachdem diese 1969 von Klöckner-Humboldt-Deutz übernommen worden war.

München, 10. Juli 1972

Wilhelm Ködel